

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TAISTELUOSASTON KOMENTAJA JOUKKONSA LUOTTAMUKSEN
RAKENTAJANA**

Pro gradu

Yliluutnantti
Antti Piesanen

SM9
Maasotalinja

Huhtikuu 2020

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja	
Maisterikurssi 9	Maasotalinja	
Tekijä		
Yliluutnantti Antti Piesanen		
Tutkielman nimi		
TAISTELUOSASTON KOMENTAJA JOUKKONSA LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA		
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto	
Aika	Tekstisivuja	Liitesivuja
Huhtikuu 2020	78	4
TIIVISTELMÄ		
<p>Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita nuorten upseerien käsityksiä luottamuksesta. Tutkimusongelmaksi muotoutui, miten taisteluosaston komentaja voi luottamuksen avulla vaikuttaa alaistensa toimintaan edistääkseen taisteluiden voittamista. Luottamus ilmiönä on tarkastelun perusteella osoittautunut moniulotteiseksi ja haastavaksi määritellä. Kyseessä tuntuukin olevan ilmiö, jonka tarkka ja yksiselitteinen määrittely on mahdotonta. Se on ilmiö, joka muuttuu riippuen tarkastelijasta, tarkasteltavasta näkökulmasta sekä muusta ympäröivästä todellisuudesta.</p> <p>Aineisto kerättiin tulevaisuuden kannalta taisteluosaston taistelulle merkittäviltä henkilöiltä, tulevilta yksiköiden päälliköiltä, esikuntien upseereilta ja mahdollisilta komentajilta. Vastaajat ovat sotatieteen maisterikurssi 9 maavoimien oppilasupseereja. Aineisto kerättiin käyttämällä eläytymismenetelmää. Vastaajia on yhteensä 46. Jokainen vastaajista vastasi yhteen kehyskertomukseen. Kehyskertomuksista oli neljä erilaista variaatiota. Aineisto analysoitiin fenomenografisella analyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi kuvauskategoriajärjestelmä, jonka perusteella voidaan todeta luottamuksen vaikuttavan merkittävästi nuorten upseerien toimintaan heidän työskennellessään taisteluosaston komentajan alaisuudessa. Nuoret upseerit arvostavat toiminnanvapautta ja sen kautta osoitettua luottamusta sekä arvostusta heidän omaa ammattitaitoaan kohtaan. Lisäksi nuoret upseerit arvostavat vuorovaikutustaitoista ja muiden mielipiteet huomioivaa taisteluosaston komentajaa.</p> <p>Nuoret upseerit käsittävät luottamuksen rakentuvan johtamisen, ammattitaidon, ulkoisten tekijöiden sekä komentajan luonteen vaikutuksesta. Luottamuksen vaikutukset heijastuvat nuorten upseerien käsitysten mukaan toimintakykyyn, sisäiseen motivaatioon, sitoutumiseen, johtamiseen ja tehokkuuteen. Kaikki elementit edistävät työhön käytössä olevien resurssien käyttöä ja sitä kautta työn laadun parantumista. Näin ollen taisteluosaston mahdollisuudet taisteluiden voittamiseen paranevat.</p>		
AVAINSANAT		
Taisteluosaston komentaja, luottamus, luottamuksen rakentaminen, luottamuksen vaikutus, eläytymismenetelmä, fenomenografia, käsitykset		

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Aluksi	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen viitekehys	3
1.3 Tutkimusprosessi	5
1.4 Tutkimuksen tavoitteet	6
1.5 Luottamuksen rakentamisesta tehty aiempi tutkimus	7
1.6 Rajaukset	10
2. METODOLOGIA	11
2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta	11
2.3 Ihmis- ja tiedonkäsitys	14
2.4 Eläytymismenetelmä	17
2.5 Fenomenografia	19
3. LUOTTAMUS JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN	21
3.1 Luottamus	21
3.1.1 Sosiaalinen pääoma	26
3.1.2 Organisaation vaikutus luottamukseen	28
3.2 Luottamuksen vaikutus tehtävien toteutumiseen	29
3.3 Luottamuksen rakentaminen Puolustusvoimissa ja muualla	32
3.4 Luotettava johtaja	37
3.5 Yhteenveto	41
4. TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN VAIHEEN TULOKSET	44
4.1 Luottamuksen rakentaminen	44
4.1.1 Johtaminen	44
4.1.2 Ammattitaito	52
4.1.3 Luonne	56
4.1.4 Ulkoiset tekijät	58
4.2 Luottamuksen vaikutus taisteluiden voittamiseen	59
4.2.1 Johtaminen	59
4.2.2 Toimintakyky	63
4.2.3 Sisäinen motivaatio	67
4.2.4 Sitoutuminen	68
4.2.5 Tehokkuus	68
4.3 Yhteenveto	70
5. POHDINTA	74
5.1 Johtopäätökset	74
5.2 Luotettavuustarkastelu ja hyödynnettävyys	76
5.3 Jatkotutkimusaiheita	78

LÄHTEET

LIITTEET

TAISTELUOSASTON KOMENTAJA JOUKKONSA LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA

1. JOHDANTO

”Kun joukot jatkuvasti kerääntyvät pieniin ryhmiin ja kuiskuttelevat keskenään, kenraali on menettänyt armeijan luottamuksen.” - Sun Tzu 1000 eaa.

1.1 Aluksi

Johtamisparadigmat vuorottelevat rationaalisen ja normatiivisen ideologian välillä. Rationaalisessa ideologiassa ihminen nähdään tehokkaana välineenä osana hyvin suunniteltua järjestelmää, kun taas normatiivisessa ideologiassa ihmiset muodostavat yhteisön ja sitoutuvat yhteiseen päämäärään. Normatiivisen ideologian tehokkuus perustuu yhteenkuuluvuuteen ja lojaaliuteen (Seeck 2008, 33), mikä on nykyaikaa.

Normatiivisen ideologian perustana on esimiehen, alaisen ja organisaation välinen luottamus. Tämän takia luottamuksen rakentamista ja luottamuksen vaikutuksia johtamiseen on tärkeä tutkia. Teknologian nopea kehitys sekä nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ajavat yritykset, Puolustusvoimat ja etenkin johtajat haastavaan asemaan. Kuinka pysyä aallon harjalla ja saada tuloksia aikaan? Vastaus tähän saattaa löytyä luottamusta tutkimalla. 2018 Vuoden Nuori Menestyjä -palkinnon saanut Visma Solutions Oy:n toimitusjohtaja Ari-Pekka Salovaara sanoi Linnan juhlien haastattelussa suomalaisten olevan luotettavia työntekijöitä. Hän totesi menestyksen perustuvan alaisilleen annettuun vastuuseen, jonka seurauksena he hoitavat työnsä moitteettomasti. Nykypäivänä ei Salovaaran mukaan tarvita ketään ”kyttämään” olan taakse.

Mitä luottamus oikein tarkoittaa tai miten sen ymmärrämme? Valtaosa maailmassa todennäköisesti tietää sen sanana ja käsittää sen jollakin tavalla. Mielenkiintoista onkin, miten kukin sen ymmärrämme, miksi ja miten se vaikuttaa toimintatapoihimme.

Yhden määritelmän mukaan luottamus on vuorovaikutuksessa olevien sosiaalisia koodistoja, joita ei varsinaisesti tiedosteta. On tunne siitä, että toinen on luottamuksen arvoinen. Luottamus tarkoittaa epäilemättä olemista ja uskoa johonkin (Sadeniemi 1970, 266). Se on oletus siitä, että toinen käyttäytyy johdonmukaisesti tietyissä tilanteissa (Juuti 2003, 19). Luottamus ei myöskään ole yksin irrallisena ilmiönä muusta sosiaalisesta verkostosta, vaan se toimii verkostoja yhdistävänä ja koossa pitävänä ”voimana”. Sen taustalla vaikuttaa muun muassa organisaatiot ja niiden myötä opitut toimintatavat sekä lainsäädäntö. Yhteiset säännöt luovat tuttuuden ja turvallisuuden tunteen. (Ilmonen 2001, 34 ja 74.)

2000-luvulla on alettu huolehtia ihmisten jaksamisesta, johon ennen kaikkea johtajat voivat vaikuttaa omalla käyttäytymisellään. Käyttäytymisen, olemuksen ja luonteen kautta syntyvään luottamukseen johtaja voi itse vaikuttaa. (Pihkala-Bäckström 2006, 58.) Tässä onkin johtajan yksi suurimmista haasteista. Millainen olemuksen pitää olla ja kuinka siihen voi vaikuttaa?

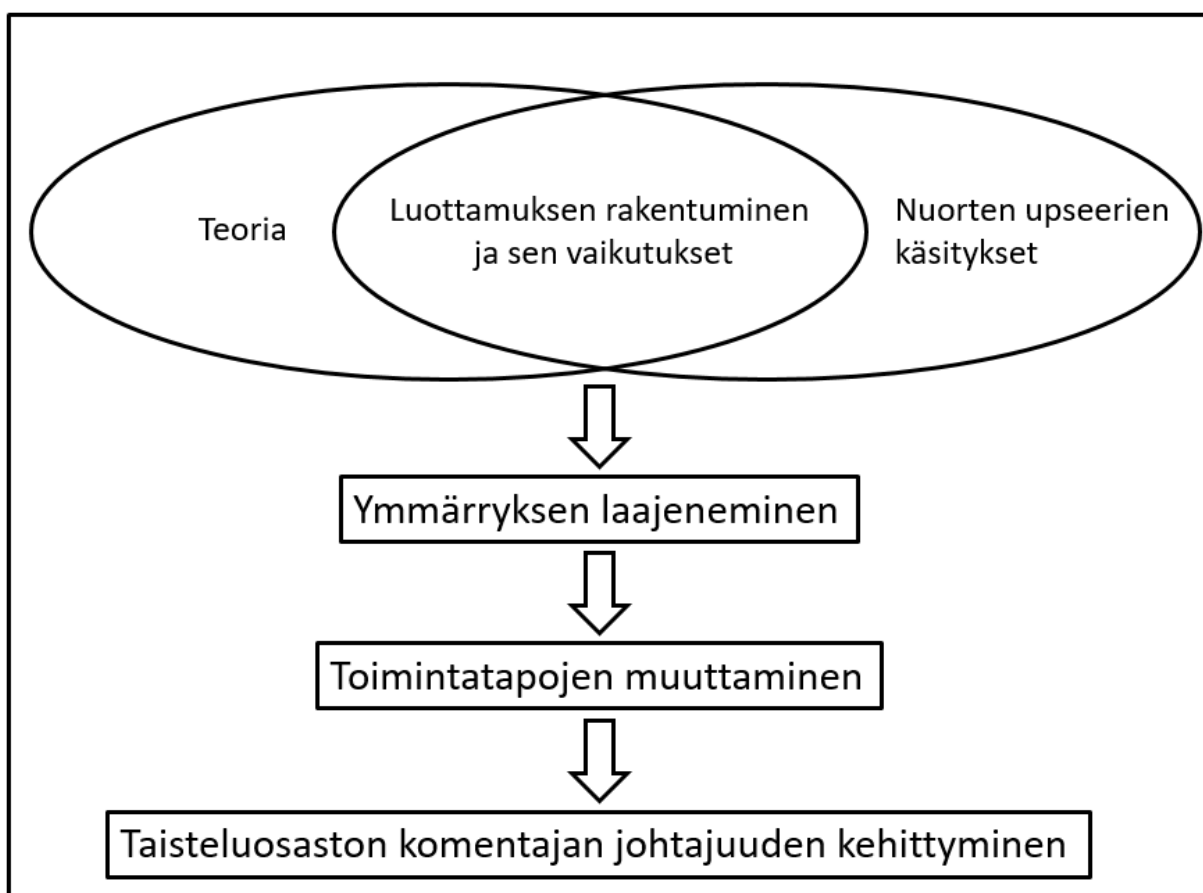
Tällä hetkellä Puolustusvoimissa käytössä oleva johtamisoppi, syväjohtaminen, nostaa luottamuksen rakentamisen vahvasti esille. Vesa Nissinen tiivistää luottamuksen rakentamisen lähtökohdaksi esimiehen rehellisen, oikeudenmukaisen ja tasapuolisen toiminnan. Edellisten lisäksi Nissinen korostaa esimiehen vastuunkantokykyä sekä alaisten tarpeiden laittamista omien tarpeiden edelle. (Nissinen 2004, 42.) Nissinen tuo yksinkertaistaen esille, mitä asiakokonaisuuksia luottamuksen rakentamiseen liittyy. Hän kuitenkin liittää luottamuksen rakentamisen johtajan ammattitaitoon, mutta ei ota siinä johtajan ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä huomioon. Miksi toiseen ihmiseen on helpompi luottaa kuin toiseen, vaikka heillä olisi samat tiedot ja taidot?

Luottamuksen on todettu vaikuttavan mm. taloudellista voittoa tavoittelevien yritysten menestymiseen. Taisteluosastossa taas työskennellään erilaisen päämäärän, taisteluiden voittamisen, eteen. Tällä tutkimuksella pyritään tuottamaan käytännönläheistä tietoa taisteluosaston komentajan mahdollisuuksista rakentaa luottamus alaisiinsa. Samalla pyritään selvittämään, miten luottamus vaikuttaa alaisten toimintaan ja sitä kautta taisteluiden voittamiseen.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, miten taisteluosaston komentaja voi luottamuksen avulla vaikuttaa alaistensa toimintaan edistääkseen taisteluiden voittamista. Tähän tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyn teoreettisen tarkastelun sekä empiirisessä vaiheessa kerätyn aineiston analyysin avulla.

Alla esitetty tutkimuksen viitekehys auttaa hahmottamaan tutkimuksen kokonaisuutta. Teoriaan perehtymällä luodaan käsitys luottamuksesta ja sen vaikuttavuudesta. Empiirisen aineiston analyysillä saadaan nuorten upseerien käsitykset siitä, miten taisteluosaston komentajan tulisi rakentaa luottamusta ja miten luottamus vaikuttaa taisteluosaston avainhenkilöihin. Johdopäätöksenä syntyy käsitys siitä, miten tulevaisuudessa taisteluosaston komentajan tulisi rakentaa luottamusta ja minkä takia. Tämä tutkimus tähtää Maavoimien taistelun kannalta keskeisten henkilöiden, taisteluosaston komentajien, johtajuuden kehittämiseen.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimusongelman ratkaisua lähestytään kolmen alatutkimuskysymyksen kautta. Niiden tarkoituksena on auttaa hahmottamaan tutkimusongelmaan kytköksissä olevat ilmiöt ja sitä kautta auttaa tutkimusongelman jäsentämisessä.

Alatutkimuskysymykset:

1. Miten luottamus ja sen rakentaminen määritellään sitä käsittelevässä kirjallisuudessa?
2. Miten luottamus vaikuttaa menestyksen saavuttamiseen?
3. Millaisia käsityksiä nuorilla upseereilla on taisteluosaston komentajasta luottamuksen rakentajana ja miten vastaajat käsittävät luottamuksen vaikuttavan omaan toimintaansa?

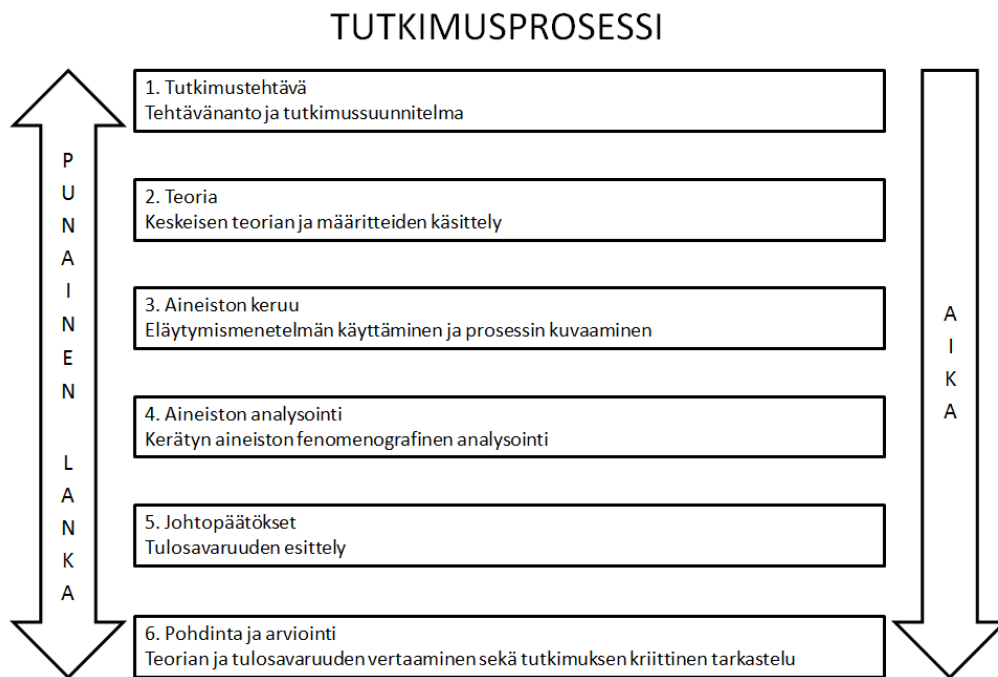
Tutkimuksen kolmannessa luvussa vastataan ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen. Tarkoituksena on luoda teoreettinen ymmärrys aiheesta. Teoreettinen ymmärrys hankitaan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastataan neljännessä luvussa. Vastaus perustuu eläytymismenetelmällä kerättyyn aineistoon ja sen fenomenografiseen analysointiin. Vastaajat ovat 4–5 vuotta töissä olleita nuoria upseereja. Vastausten analysoinnin tuloksena syntyy kuvauskategoriajärjestelmä, joka esitellään tutkimuksen neljännessä luvussa.

Tutkimuksen pääongelmaan vastataan viidennessä luvussa yhdistämällä teoria ja kuvauskategoriajärjestelmä. Tästä syntyvät tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi samassa luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

1.3 Tutkimusprosessi

Tämä tutkimus noudattaa yleisesti hyväksi koettua tutkimusprosessia. Hyvän tieteellisen käytänteen mukaan jokainen tutkimusprosessin vaihe on suoritettu kuvan 2 mukaisessa järjestyksessä. Tämä ei kuitenkaan ole estänyt palaamasta aiemmin suoritettuun vaiheeseen, vaan tarvittaessa vaiheissa on palattu taaksepäin ja arvioitu muutetun vaiheen vaikutukset seuraaviin vaiheisiin. Kaikki osat liittyvät toisiinsa ja muodostavat näin tutkimuksen kokonaisuuden. (Niiniluoto 2002, 25; Vähäyjylkkä 2018.)



Kuva 2. Tutkimusprosessi

Tutkimus käynnistyi aiheen valinnalla. Aiheeseen perustuen luotiin tutkimussuunnitelma, joka oli edellytys päästä tutkimustyössä eteenpäin. Tutkimussuunnitelmassa on tutkimuksen runko, tutkimuskysymykset, aikautus, tutkimukseen liittyvä tieteenfilosofia, rajaukset sekä keskeisimmät tavoitteet. Teoriaan tutustuminen perustuu kirjallisuuskatsaukseen. Näin ollen tutkija on itsenäisesti toteuttanut valintaa sen suhteen, mitä lähteitä käytetään ja mitä ei. Teorian aiheiden muodostamisen ja perusteiden sisäistämisen jälkeen kerättiin tutkimuksen empiirinen aineisto. Empiirinen aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä, jota varten valmisteltiin neljä kehyskertomusta. Nuorilta upseereilta saadut vastaukset analysoidaan fenomenografisesti. Aineiston analysoinnin tuloksena muodostuu kuvauskategoriajärjestelmä. Lopuksi kuvauskategoriajärjestelmää verrataan teoriavaiheen havaintoihin. Lisäksi tutkimusprosessin lopuksi pohditaan tutkimuksen käytettävyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimuskysymyksiä.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisin konkreettisin keinoin taisteluosaston komentaja voi rakentaa luottamusta. Tarkoituksena on myös selvittää, miten luottamus vaikuttaa komentajan alaisten toimintaan ja sitä kautta taisteluiden voittamiseen. Taisteluosaston komentaja on niin sodan kuin rauhan aikana merkittävässä roolissa johtamisen näkökulmasta Puolustusvoimain organisaatiossa. Taisteluosaston komentajalla on merkittävä vaikutus taistelevien yksiköidensä menestykseen. Tämän tutkimuksen havaintojen avulla pyritään tuottamaan tietoa, jolla voidaan kehittää Puolustusvoimien johtajakoulutusta ja Maasotakoulun järjestämää Taisteluosaston komentaja -kurssia.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tutkijan henkilökohtainen oppiminen tutkimuksen tekoon. Tarkoituksena on oppia tutkimustyön perusteet ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteet.

Tutkijan mielenkiinto aiheeseen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Neljän vuoden työkokemuksen aikana Puolustusvoimien kouluttajatehtävissä on auttanut huomaamaan ihmisten kanssa toimimisen olevan erilaista. Esimiehenä toimiessaan tutkija on huomannut suhtautuvansa ja käyttäytyvänsä eri tavalla erilaisten varusmiesten kanssa. Vastaavasti alaisena toimiessaan tutkija on havainnut luotettavien ja epäluotettavien johtajien vaikuttavan hänen omaan toimintaansa.

Toimiessaan esimiehenä tutkijan luottamus varusmiehiin syntyy heidän olemuksestaan, määräraajojen noudattamisesta ja virheiden myöntämisestä eli vastuunkantamisesta. Epäluotettava varusmies vaikuttaa työllistävästi, koska kontrollia on lisättävä. Luotettavammat varusmiehet kuormittuvat enemmän, koska heille on helppo antaa luottamusta vaativia tehtäviä. Näin ollen työn määrä ei jakaudu tasaisesti. Mikäli varusmies on ollut luotettava, aikaa esimiehenä on jäänyt muille töille huomattavasti enemmän ja tavoitteisiin pääsy on ollut vaivatonta.

Alaisena toimiessaan tutkija on huomannut toimivansa jouhevammin ja haluavansa tehdä asiat moitteettomasti silloin, kun luottamus esimiehen kanssa on ollut molemminpuolista. Kun taas epäluotettava esimies on aiheuttanut stressiä ja turhautumista. Motivaatio asioiden hoitamiseen on jäänyt pintapuoliseksi. Tutkijan kokemusten perusteella epäluottamus lisää työmäärää eikä ainakaan tehosta tehtävien hoitamista.

1.5 Luottamuksen rakentamisesta tehty aiempi tutkimus

Luottamukseen liittyvää tutkimusta on tehty paljon eri näkökulmista. Tässä luvussa esitellään viimeaikaiset Maapuolustuskorkeakoulussa tehdyt tutkimukset, yksi Itä-Suomen yliopistossa laadittu pro gradu -tutkimus sekä yksi Jyväskylän yliopistossa laadittu väitöskirja. Esiteltävät tutkimukset ovat keskeisiä tämän tutkimuksen kannalta niin tiedon hankinnan kuin esimerkin osalta.

Antti Miettinen tutkii pro gradussaan *Henkilöstöjohtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuutta* miten työelämän epävarmuustekijöitä ennaltaehkäistään ja hallitaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Miettisen tutkimuksessa luottamus nousee merkittäväksi tekijäksi epävarmuuteen ja työntehoon liittyen. Miettisen mukaan epävarmuuden kasvaessa luottamuksesta tulee voimavara. Työnteho heikkenee, ellei luottamusta ole. Lisäksi epävarma tulevaisuus ja liian nopeasti tulevat muutokset heikentävät yksilön luottamusta organisaatioon. Tulevaisuuden hahmottamisessa merkittävässä roolissa on esimies. Hänen on luotava turvallisuuden tunne tulevasta luomalla yhteisiä tavoitteita työyhteisölleen. Lisäksi Miettisen tutkimuksesta luottamuksen rakentumiseen liittyen nousee esille oikeudenmukaisuus ja annettujen lupauten pitäminen. (Miettinen 2013, 36 ja 90.)

Ryhmäkiinteyden varusmieskoulutuksessa - perusyksikön kouluttajien näkemyksiä kiinteydestä - pro gradussaan Anssi Huhtala tutkii, miten ryhmäkiinteyden otetaan huomioon perusyksikön koulutuksessa. Hän ei varsinaisesti tutki luottamusta, mutta tutkimustuloksen perusteella luottamus on merkittävässä roolissa ryhmäkiinteyteen liittyen. Tämän tutkimuksen perusteella luottamuksella ja positiivisilla mielikuvilla on vaikutusta yhteenkuuluvuuteen ja sitä kautta motivaatioon. (Huhtala 2015, 19, 56.)

Antti Nygård tutkii pro gradussaan *Rajavartiolaitoksen ja tullin välinen luottamus rajatarkastuksissa* mitä on luottamus ja miten luottamus ilmenee yhteistyössä. Hän jakaa luottamuksen kahteen osaan, kohteisiin ja lähteisiin. Tämän tutkimuksen perusteella luottamuksen kohteita Rajavartiolaitoksen ja tullin välillä ovat vuorovaikutus, johtaminen, ammattitaito, tulevaisuus ja töiden jakautuminen. Luottamusta edistävät säännöllinen vuorovaikutus, johtajan käyttämä ”pelisilmä” omassa johtamistoiminnassaan, ammattitaidon osoittaminen työtehtävistä suoriutumalla ja tasapuolinen sekä oikeudenmukainen töiden jakautuminen. Tulevaisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muutoksia ja tiedon puutetta. Nämä nähdään luottamusta heikentävinä asioina. (Nygård 2015, 42–50.)

Luottamuksen lähteitä Nygårdin mukaan ovat yhteiset kokemukset, yhteistyö suunnittelussa, tiedon välittyminen ja sujuva vuorovaikutus sekä kommunikointi Rajavartiolaitoksen ja Tullin esimiesten välillä. Edellä olevat vaikuttivat positiivisesti luottamuksen rakentumiseen Rajavartiolaitoksen ja Tullin työntekijöiden välillä. Lisäksi Nygård nostaa epäammattimaisen käytöksen luottamusta heikentävänä tekijänä esiin. Johtopäätöksenä Nygård toteaa kahden virkakunnan välisessä yhteistyössä tärkeimmäksi luottamusta rakentavaksi tekijäksi vuorovaikutuksen. Hänen mukaan vuorovaikutus on kytköksissä moneen luottamukseen liittyvään ilmiöön ja ilman vuorovaikutusta ei synny luottamusta kahden yhteistoimintaosapuolen välillä. (Nygård 2015, 51–58.)

Misha Aalto tutkii *Kommunikointi Rajavartioasemalla - avoimuudella luottamusta, valtaa ja vastuuta* - pro gradussaan miten luottamuksen tunne ja kommunikaatiokäytänteet eroavat rajavartioasematasolla eri henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi hän tutkii miten luottamuksen tunne ja kommunikaatiokäytänteet vaikuttavat työtehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Hänen tekemiensä havaintojen perusteella rajavartioaseman henkilöstön välinen luottamus rakentuu ratkaisukeskeisen johtamistyylin, avoimuuden ja ammattitaidon kautta. Ratkaisukeskeisellä johtamistyyllillä rakennetaan luottamusta esimiesten ja alaisten välillä. Käytännössä alaiset arvostavat esimiehen kanssa tehtyä yhteistyötä yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi. (Aalto 2018, 81–82.)

Paras vaihtoehto haasteen ratkaisemiseksi saattoi tulla arvosta ja asemasta riippumatta keneltä tahansa ja esimies hyväksyi sen. Lisäksi alaisten luottamus esimieheen kasvoi itsenäisesti suoritettavien vastuullisten tehtävien kautta. Tällä tavoin alaiset pääsivät näyttämään ammattitaitonsa ja samalla ansaitsivat esimiehensä luottamuksen. Tämä taas johti siihen, että esimies yrittää tehdä kaikkensa alaistensa hyväksi, jolloin työhyvinvointi parani. Samalla työntehokkuus parani. Avoimuus paransi työyhteisön ilmapiiriä ja mahdollisti yksilöiden välisen luontevan vuorovaikutuksen. Yksilön nähtiin tuovan helpommin omat näkemyksensä esille avoimessa ilmapiirissä. Ammattitaitoinen työtehtävien hoitaminen rakensi luottamusta ja paransi avoimuutta yksilötasolla. (Aalto 2018, 81–82.)

Itä-Suomen yliopistolle *Luottamus esimies-alaissuhteessa* -pro graduun tehnyt Olli Martinsén tutkii luottamusta mielenkiintoisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, miten luottamus rikkoutuu, mitä seurauksia rikkoutumisella on, miten luottamus palautuu ja miten luottamusta voidaan korjata. Hänen mukaan merkittävimmät luottamusta rikkovat tekijät ovat kommunikaatio-ongelmat, avoimuuden puute ja virheiden toistuvuus. Toinen merkittävä havainto hänen tutkimuksessaan on tutkijan lanseeraama *luottamuksen positiivinen kierre*. Hänen havaintonsa on, että alussa on luottamusta, jonka perusteella saa työtehtäviä. Tehtävien saaminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja itsetuntoon positiivisesti, jolloin työpanos paranee. Työpanoksen parantuessa työn tulos paranee ja esimiehen luottamus alaiseen kasvaa entisestään. Tämän kaltainen kierre ruokkii esimies-alaissuhteen luottamuksen rakentumista. Martinsénin mukaan luottamuksen positiiviset vaikutukset ylettyvät henkilötasolta aina yritystasolle asti, joten luottamuksen avulla myös yrityksen tulokset paranevat. (Martinsén 2015, 52, 55–56.)

Yhdistykset, instituutiot ja luottamus -väitöskirjassaan Tomi Kankainen toteaa ihmisen oppivan luottamaan. Lapsena koettu turvallisuudentunne on edellytys kehittyvälle itseluottamukselle ja toisiin ihmisiin luottamiselle. Esimerkkinä on pystytty osoittamaan lapsen luottavan enemmän opettajiinsa, kun lapsi on tottunut vanhempiensa pitävän lupauksensa. (Kankainen 2007, 35 – 36.) Tämän perusteella voidaan todeta ihmisten kokemusten olevan merkittävä osa luottamuksen rakentumista. Näitä kokemuksia ja käsityksiä pyrin tällä tutkimuksella selvittämään. Jos ihminen voi oppia luottamaan, voi luottamusta silloin rakentaa myös tietoisesti.

Kankainen esittää myös näkemyksen, jonka mukaan luottamus on tilanteesta riippumatonta. Toiset ihmiset ovat syntyjään tai kokemustensa kautta luottavaisempia kuin toiset. Ihmiset käsittävät luottamuksen asenteen kaltaisesti. Tämä ”asenne” sisältää yleisiä odotuksia siitä, millaisiin ihmisiin kannattaa luottaa ja kannattaako riskejä ottaa. (Kankainen 2007, 36.) Tämä ajatus ei selitä esimerkiksi sitä, miksi sama ihminen hyppää laskuvarjohypyn, mutta ei esimerkiksi sijoita osakkeisiin. Molemmissa otetaan riski, mutta toisessa tilanteessa henkilö luottaa itseensä enemmän kuin toisessa tilanteessa. Laskuvarjohyppyä on kenties harjoiteltu ja harjoittelusta on jäänyt vahva luottamus välineisiin ja omaan suoritukseen. Sijoittaminen saattaa olla täysin tuntematon asia, eikä näin ollen riskiä uskalleta ottaa.

Luottamus voidaan jakaa instituutiota ja ihmisiä kohtaan tunnettuun luottamukseen. Instituutioihin luottaminen perustuu ennen kaikkea totuttuihin toimintatapoihin tai asiantuntijuuteen, joka on tiettyjen perusteiden mukaan saavutettu. Luottamus voi rakentua myös ilman yhteistyötä tai aiempaa tuttavuutta. Tällöin luottamus perustuu saman arvomaailman jakamiselle. (Kankainen 2007, 43, 103.)

1.6 Rajaukset

Tutkimuksen ymmärrettävyyden ja toistettavuuden takia on tehtävä rajauksia. Ensinnäkin tämän tutkimuksen merkittävin rajaava tekijä on tutkija itse. Tutkija on valinnut tähän tutkimukseen käytetyt lähteet ja analysoinut keräämänsä aineiston. Tutkimuksen punaisen langan säilyttämiseksi teoriaosuuteen on valittu vain keskeisimpiä aiheeseen liittyviä asioita.

Empiirisen aineiston vastaajat ovat maisterikurssilla olevia nuoria Maavoimien upseereita, joista osa on toiminut sodanajan tehtävässään ja osalla on siinä toimimisesta jonkinlainen käsitys. Todennäköisesti vastaajista suurin osa toimii lähivuosina sodan ajan tehtävissään komppanian päälliköinä tai taisteluosastojen ensikunnissa. Vastaajat ovat tai tulevat olemaan merkittävässä tehtävissä taisteluosaston taistelun suunnittelussa, käskyjen toimeenpanossa ja tehtävien toteuttamisessa. Näin ollen taisteluosaston komentajan on keskeistä ymmärtää miten nuori upseeri käsittää luottamuksen ja miten luottamus vaikuttaa alaistensa toimintaan. Tästä sekä henkilöstön tavoitettavuudesta johtuen vastaajiksi on valittu sotatieteen maisterikurssilla 9 opiskelevat Maavoimien oppilasupseerit.

Myös kehyskertomukset toimivat rajauksena aineiston oikeansuuntaisen sisällön hankkimiseksi. Eläytymismenetelmän kehyskertomukset orientoivat vastaajat kirjoittamaan lyhyen kertomuksen variaation mukaisesta komentajasta. Kehyskertomuksessa pyydetään myös kertomaan, miten variaation mukainen tilanne vaikuttaa vastaajan toimintaan. Muuten kehyskertomukset mahdollistavat vapaasti omien käsitysten kerronnan.

Vastaajilta ei kerätty heidän henkilötietojaan. Tällä tavoin tutkimus pysyy julkisena ja se on helpommin mahdollisten tarvitsijoiden saatavilla. Samalla tämä mahdollisti joustavamman aikataulun tutkimustyön toteuttamiselle.

2. METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkijan käsityksiä tämän tutkimuksen luonteesta sekä käytännön toteuttamisesta. Tarkoituksena on luoda lukijalle mahdollisuus ymmärtää tutkijan tekemää tutkimustulosten tulkintaa ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä tuomalla esiin tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta, tutkimuksen ihmis- sekä tiedonkäsitys sekä tutkimuksen viitekehys. (Varto 2005, 37.) Tämä tutkimus noudattaa laadullisen tutkimuksen periaatteita. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan nuorten upseerien käsityksistä muodostuvaa todellisuutta tietyssä kontekstissa. Pyrkimyksenä on paljastaa taisteluosaston komentajan ja hänen alaisensa väliseen luottamukseen liittyviä tosiasioita. Lisäksi tutkimusprosessissa mainittu joustava tutkimuksen toteuttaminen on laadulliselle tutkimukselle ominaista. (Hirsjärvi ym. 2005, 152, 155.)

Tutkimuksen empiirinen vaihe noudattaa jakoa havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan lähdeaineiston tarkastelua tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, jolloin tutkija tarkastelee lähdemateriaalia tutkimukselle olennaisesta näkökulmasta. Lisäksi tutkija jatkaa aineistonsa pelkistämistä yhdistämällä saamiaan havaintoja yhdeksi havainnoksi. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa pelkistetyistä havainnoista tehtyjä johtopäätöksiä. (Alasuutari 1995, 40, 44.)

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta

Yleinen luonnontieteellinen käsitys tieteestä soveltuu huonosti laadullisten ihmistutkimusten vaatimusten kanssa (Varto 2005, 38). Ymmärtääkseen tämän tutkimuksen tieteenfilosofista taustaa on oltava käsitys siitä, mitä tiede on. Käsitteenä tiede sisältää sekä tutkimustulokset että tutkimusprosessin. Tutkimustuloksilla tarkoitetaan ihmistä, luontoa ja yhteiskuntaa koskevien tietojen säännönmukaista kokonaisuutta. Tutkimusprosessi tarkoittaa edellä mainittujen tietojen järjestelmällistä tavoittelua. (Niiniluoto 2002, 13.)

Tutkimustoiminta voidaan jakaa perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen ja kehittämis-työhön. Perustutkimuksen tarkoituksena on löytää uutta tietoa ilman mitään varsinaista käytännöllistä tavoitetta. Soveltava tutkimus, jota tämä tutkimus edustaa, taas perustuu perustutkimuksen tietoihin. Sen tarkoituksena on jokin käytännön tavoite tai sovellutus. Kehittämis-työn tarkoituksena on hyödyntää tutkimustuloksia ja kehittää jokin uusi tai paranneltu tuote. (Niiniluoto 2002, 13.)

Tieteenfilosofian ja metodologian tehtävänä taas on tarkastella tiedon tieteellisyyttä ja siihen liittyviä ongelmia. Miten tieteelliset ongelmat syntyvät ja mitkä ongelmat ovat tieteellisiä? Ohjaavatko tutkimustyötä jotkin ennakko-oletukset tai taustatekijät? Miten tieteelliset käsitteet voidaan muodostaa? Mikä on tieteellinen teoria ja mikä sen suhde todellisuuteen on? Miten teorian paikkansapitävyyttä voidaan arvioida? Mitä on tieteellinen tieto? (Niiniluoto 2002, 31–33.)

Tieteenfilosofia tutkimustoiminnassa tarkoittaa tiivistetysti filosofisen metodin soveltamista tieteeseen, tutkimustoimintaan sekä tutkimuksen tuloksiin. (Niiniluoto 2002, 21.) Tutkittavan ilmiön luonteen ymmärtäminen auttaa valitsemaan soveltuvat metodit. Kuten aiemmin on jo käynyt ilmi, luottamus ei ole mitattavissa oleva luonnontieteellinen ilmiö. Se pohjautuu ihmisten elämismaailmaan, jolla tarkoitetaan yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden merkityksistä muodostuvaa kokonaisuutta. Elämismaailma rakentuu ihmisen kokemuksista, ja se on jatkuvasti läsnä sekä muuttuvana että muutettavana. (Varto 2005, 28.) Näin ollen ihmisillä on todennäköisesti taustoistaan ja kokemuksistaan riippuen erilaisia käsityksiä luottamuksesta ja sen rakentamisesta. Tämä tutkimuskohteen moninaisuus johtaa valitsemaan aristoteelista, laadullista, tutkimusperinnettä noudattavan tutkimuksen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 32; Sirén, 2018).

Laadulliseen tutkimukseen liittyen ontologia ja epistemologia ovat keskeisiä tieteenfilosofisia käsitteitä. Ontologialla tarkoitetaan tutkimuskohteen luonteen pohdintaa. (Sirén 2010, 2; 2018.) Ontologia jaetaan realistiseksi ja sosiaalseksi ontologiaksi. Realistinen ontologia tarkoittaa objektiivisuutta, jonka valossa todellisuus näyttäytyy kaikille samalla tavalla. Vastavasti sosiaalinen ontologia tarkoittaa subjektiivisuutta eli todellisuus rakentuu ihmisten käsityksistä. Tällöin eri todellisuuskäsityksiä voi olla samanaikaisesti useita. (Sirén & Pekkarinen 2017, 3.) Tämä tutkimus edustaa luonteeltaan sosiaalista ontologiaa, koska tarkastelun kohteena on ihmisten käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Olisi turhaa tutkia ihmisten käsityksiä, mikäli olettaisi todellisuuden olevan kaikille samanlainen.

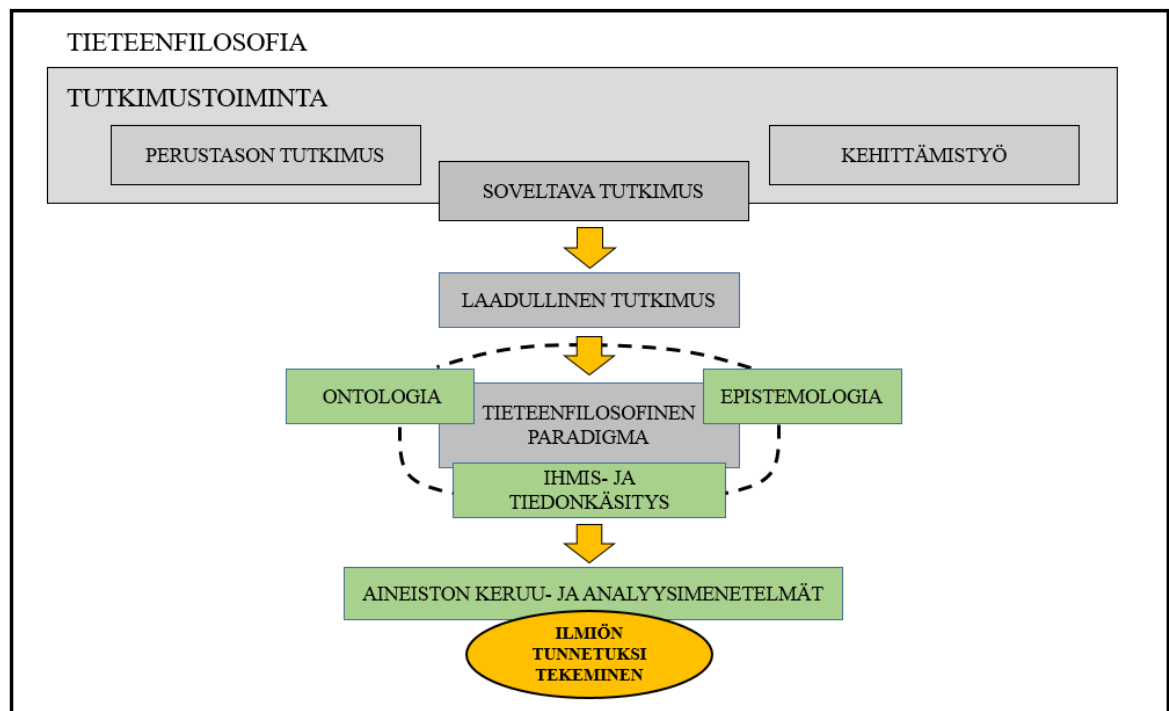
Epistemologia on tutkimusprosessiin liittyvä termi. Tutkijan on pohdittava tutkimukseensa soveltuvia epistemologisia vaihtoehtoja löytääkseen parhaiten soveltuvat aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Vaihtoehdot ovat positivismi, realismi, tulkinnallisuus ja pragmatismi. Positivismilla tarkoitetaan syy-seuraus-suhteiden tutkimista. Realismi tarkoittaa aistihavainnoilla saatavaan tietoon perustuvaa tutkimusta. Tulkinnallisuudella tarkoitetaan ihmisten muodostamia subjektiivisia käsityksiä jostakin sosiaalisesta ilmiöstä. Pragmatismi puolestaan tarkoittaa edellä mainittujen yhdistelmää, jonka perusteella totuus on se, mikä vaikuttaa parhaalta. (Sirén & Pekkarinen 2017, 4–5.) Luottamus ja sen rakentuminen ovat sosiaalinen ilmiö ja aineistoni koostuu vastaajien henkilökohtaisista, subjektiivisista käsityksistä. Vaihtoehtoista tulkinnallisuus on soveltuvin tutkittavaan ilmiöön.

Ontologia ja epistemologia yhdessä muodostavat tutkimuksen vallitsevan tieteenfilosofisen paradigman. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisia paradigmoja ovat rationalismi, konstruktivismi, kriittinen realismi, käytäntöparadigma ja oikeuspositivismi. (Sirén & Pekkarinen 2017, 5.)

Paradigmoista konstruktivismin perusajatuksena on todellisuuden rakentuminen sosiaalisesti. Lisäksi se hyväksyy erilaisten vastausten samanarvoisuuden. Tieteenfilosofisena paradigmana konstruktivismi sisältää sosiaalisen ontologian ja epistemologisen relativismin, tulkinnallisuuden. (Sirén & Pekkarinen 2017, 6–7.) Aikaisempien ontologisten ja epistemologisten valintojen seurauksena voidaan todeta konstruktivismin soveltuvan tämän tutkimuksen tieteenfilosofiseksi paradigmaksi. Tieteenfilosofinen paradigma näkyy tutkimuksessa käytännössä aineiston keruu- ja analyysimenetelmien valinnassa ja käytössä.

Toteuttaakseni tieteenfilosofisen paradigman henkeä tutkimuksen metodeiksi valikoitui fenomenografia ja eläytymismenetelmä. Fenomenografia tutkii käsitysten eroja tietystä ilmiöstä (Rissanen 2020; Ruuskanen 2018; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 117). Kyseinen analysointimenetelmä tukeutuu hahmopsykologiseen koulukuntaan, jolle ominaista ovat kokemusten ja käsitysten laadullisten piirteiden korostaminen. Taustalla on ajatus siitä, että jokainen ihminen jäsentää kokemuksensa mielessään itselleen ymmärrettäviksi ja helpommin käsiteltäviksi. Tämä tarkoittaa, että eri ihmiset voivat käsittää saman tilanteen tai asian eri tavoin omista lähtökohdistaan. (Gröhn & Jussila 1993, 10; Syrjälä ym. 1995, 114, 116.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin fenomenografiaan soveltuvalla eläytymismenetelmällä. Tähän menetelmään liitetään narratiivinen tutkimus, jolla tarkoitetaan kertomuksista löytyvää tiedon hankintaa ja tulkintaa. (Ruuskanen, 2018.) Menetelmän valintaa tukee ajatus siitä, että ihminen luo käsityksensä todellisuudesta kokemusten perusteella ja vastakohtaisesti ympärillä oleva todellisuus luo perustan, jota ihminen käyttää luodakseen kuvan maailmasta (Gröhn & Jussila 1993, 4).

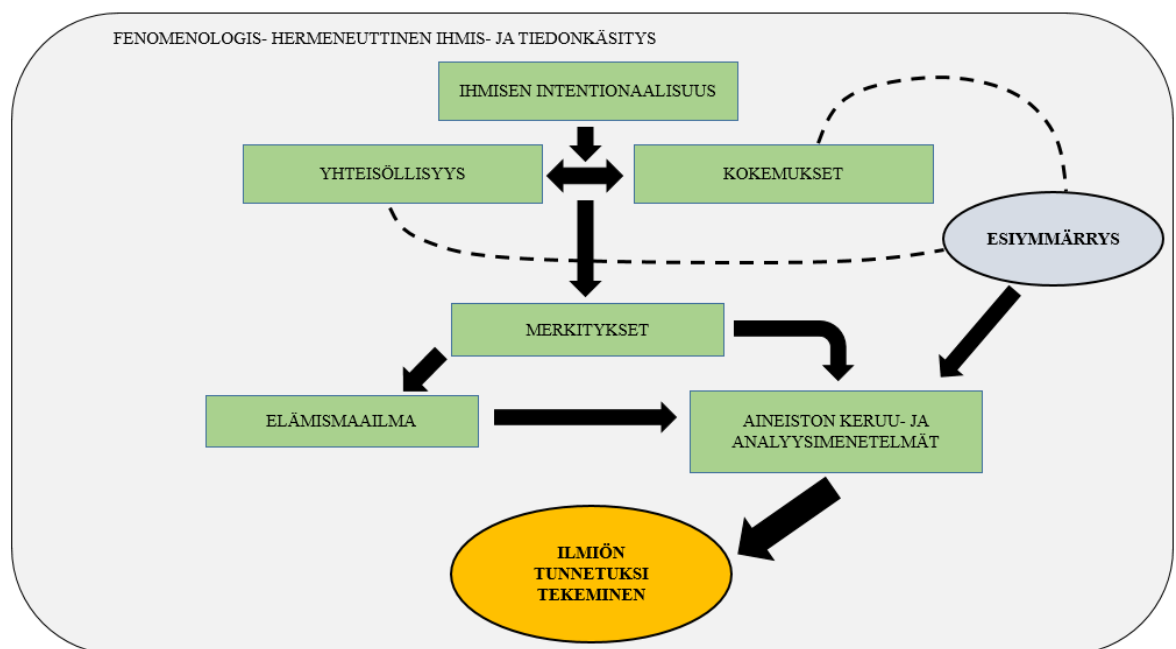


Kuva 3. Tutkimuksen tieteenfilosofian polku soveltuvien metodien valintaan

2.2 Ihmis- ja tiedonkäsitys

Tutkittavan ilmiön ontologisen ja epistemologisen tarkastelun tuloksena syntyy tutkimuksen ihmiskäsitys (Varto 2005, 43). Tutkimuksen teon kannalta keskeistä onkin pohtia, millainen ihminen on ja miten ihmisestä saadaan tietoa. Millaista saatu tieto on luonteeltaan? Tutkittavan ilmiön kannalta soveltuvat vastaukset löytyvät fenomenologisesta ihmiskäsityksestä, jonka mukaan ihmiseen liittyvät kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Soveltuva tiedonkäsitys taas on luonteeltaan hermeneuttinen, joka liittyy vahvasti ymmärtämiseen ja tulkintaan. (Aaltola & Valli 2010, 28; Tuomi & Sarajärvi 2018, 39–40.)

Tämän tutkimuksen kohteena on nuorten upseerien käsitykset luottamuksesta. Käsitysten ajatellaan perustuvan kokemuksiin. Kokemuksella tarkoitetaan fenomenologiassa ihmisen suhdetta omaan todellisuuteensa. Ihmisen eläminen on fyysistä toimintaa, toisin sanoen ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen. Ihminen havainnoi ympäristöä sekä jäsentää kokeensa ymmärrettäväksi. Toisin sanoen ihmisen toiminta perustuu aina merkityksiin. Näin ollen merkitykset muodostavat kokemuksia. Tämän perusteella voidaan myös todellisuuden todeta näyttäytyvän meille merkityksinä. Fenomenologian tarkoituksena on siis tutkia ihmisen suhdetta maailmaan, jossa hän elää. Varsinaisena tutkimuskohteena ovat siis kokemuksia muodostavat merkitykset. (Aaltola & Valli 2010, 29; Liamputtong 2013, 7–8; Syrjälä & ym. 1995, 121; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.)



Kuva 4. Tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttinen ihmis- ja tiedonkäsitys

Fenomenologisen ihmiskäsityksen perusajatuksena on myös ihmisen yhteisöllisyys. Merkitysten ajatellaan muokkaantuvan meihin elinympäristömme ja yhteisömme mukaan. Ne eivät siis ole synnynnäisiä. Eri kulttuureissa eläville ihmisille eri asioilla on erilaiset merkitykset. Eri kulttuurien välisten ihmisten todellisuudet ovat siis erilaisia. Samassa yhteisössä elävillä on yhteisiä merkityksiä. Näin ollen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa jotakin yleistä samasta yhteisöstä. Yhteisöllisyys luo tutkijalle perusteet ymmärtää ja tulkita toisten kokemuksia. (Aaltola & Valli 2010, 29, 33.)

Hermeneutiikka liittyy ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyviin sääntöihin, joiden avulla meillä olisi mahdollisuus puhua oikeista ja vääristä tulkinnoista. Hermeneuttinen tutkimus liittyy ihmisten kommunikaatioon ja ihmisten ilmaisujen tulkintaan. Fenomenologisessa tutkimuksessa hermeneuttisuus ilmenee ihmisten ilmaisujen tulkitsemisessa. Ilmaisujen nähdään sisältävän merkityksiä, joita voidaan käsitellä ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Aaltola & Valli 2010, 31; Liamputtong 2013, 10; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.) Tiedon tulkinnassa on syytä ymmärtää kerätyn aineiston perustuvan jonkun toisen elämismaailmaan. Tutkijan ei siis pidä pyrkiä toisen täydelliseen ymmärtämiseen, vaan pikemminkin on pyrittävä tulkitsemaan toisen elämismaailmasta kumpuavia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Varto 2005, 90–91.)

Hermeneutiikassa puhutaan esiymmärryksestä, jolla tarkoitetaan arkielämässä käyttämääme luontaista ymmärrystä. Tutkimukseen liittyen tällä tarkoitetaan kaikkia tutkijan luontaisia tapoja ymmärtää tutkimuskohdetta ennen tutkimusta. (Aaltola & Valli 2010, 32–33; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.) Tutkijan subjektiivinen ymmärrys vaikuttaakin oleellisesti tutkimuksen toteuttamiseen (Syrjälä & ym. 1995, 122). Tämän vaikutukset näkyvät läpi koko tutkimuksen tehdyissä valinnoissa ja perusteluissa. Tutkijan esiymmärrys aiheesta vaikuttaa tutkimuksessa käsiteltäviin aihealueisiin ja lähdemateriaalin valintaan. Vaikka tässä tutkimuksessa pyritäänkin tarkastelemaan tutkimuskohdetta neutraalisti, ei tutkijan esiymmärryksen vaikutuksilta voi välttyä. Nykytutkimuksessa oletetaan ilmiön näyttäytyvän sitä tarkastelevan silmin (Varto 2005, 23). Toisaalta ilman esiymmärrystä tutkimuksen sisällön rajaaminen olisi äärimmäisen haastavaa ja aiheiden tarttumapinnat jäisivät löyhiksi.

Fenomenologisessa sekä hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ihminen kuvailemaan mahdollisimman luonnollisesti ja välittömästi omia kokemuksiaan sekä niihin liittyvää ymmärrystä. Tutkijan tehtäväksi jää kokemuksiin liittyvien merkitysten reflektointi, tematisointi ja käsitteellistäminen. Tunnusomaista fenomenologis–hermeneuttiselle tutkimukselle on tuttujen, lähes itsestäänselvien aiheiden, tiedetyksi tekeminen. (Aaltola & Valli 2010, 32–33.)

2.3 Eläytymismenetelmä

Eläytymismenetelmä, joka on peräisin 1960-luvulta, kehitettiin tiedonhankinnan eettisten ongelmien ratkaisuksi. Kyse on laadullisen aineiston keräämiseen tarkoitettusta menetelmästä. Sen idea pohjautuu kokeelliseen ajatteluun, jossa yhtä muuttujaa varioimalla selvitetään miten kyseinen muuttuja vaikuttaa tutkittavaan asiaan. Eläytymismenetelmässä laaditaan vastaajille 2–4 kehyskertomusta, joiden varioiminen on keskeistä. Kehyskertomuksissa tulee varioida jotain tiettyä asiaa, ei koko kertomusta. Kehyskertomukset kannattaa laatia lyhyiksi ja olennaiseen orientoiviksi. Ne voivat orientoida vastaajan kirjoittamaan lyhyen kertomuksen siitä miten kuvattuun tilanteeseen on päädytty tai mitä tapahtuu seuraavaksi. Vastausten analysoinnissa on oleellista keskittyä varioinnin seurauksena tapahtuviin muutoksiin. (Eskola & Suoranta 2005, 110–114; Eskola, Mäenpää & Wallin, 2017, 267.) Tässä tutkimuksessa käytetään eläytymismenetelmää sille ominaisella tavalla. Kehyskertomuksia on käytössä neljä ja ne löytyvät tutkimuksen liitteestä 2. Variaatioina kertomusten välillä on entuudestaan tuttu ja luotettava komentaja, entuudestaan tuttu ja epäluotettava komentaja, tuntematon ja luotettava komentaja sekä tuntematon ja epäluotettava komentaja.

Tässä tutkimuksessa käytetyt yksinkertaiset ja lyhyet kehyskertomukset muodostuivat pitkän pohdinnan tuloksena. Niiden muodostaminen pohjautui tutkijan saamiin menetelmäopintoihin Maanpuolustuskorkeakoulussa, eläytymismenetelmäkirjallisuuteen, muihin tutkimuksiin, joissa on käytetty eläytymismenetelmää ja lopulta toteutetun pilottikyselyn havaintoihin. Menetelmäopinnot auttoivat valitsemaan sopivat metodit sekä antoivat perusteet niiden käytölle. Tiedon syventäminen tapahtui menetelmäkirjallisuuden avulla. Käytännön toteutukseen hyödynnettiin aiemmista tutkimuksista saatuja esimerkkejä ja lopulta käytännön soveltaminen toteutettiin pilottikyselyllä.

Pilottikysely toteutettiin 16.8.2019. Pilotti-kyselyssä kehyskertomuksia oli vain kaksi, joiden variaatiot olivat luottamusta rakentava komentaja ja luottamusta heikentävä komentaja. Muuten kysely laadittiin mahdollisimman tarkasti samalla tavalla kuin tuleva varsinainen kysely. Toteutukseen käytettiin webropol-ohjelmaa ja linkki kehyskertomukseen lähetettiin vastaajille sähköpostiviestinä. Pilottikyselyyn vastaajia oli kahdeksan ja he vastasivat kehyskertomukseen sekä antoivat palautetta laadittujen kehyskertomusten toimivuudesta. Palautteen perusteella osa ei ollut ymmärtänyt, miten kehyskertomukseen kuuluisi vastata ja osan mielestä se oli taas selkeä. Ristiriitaisuudesta huolimatta kehyskertomusten variaatiot olivat kankean oloiset (*luottamusta rakentava/ luottamusta heikentävä*). Kehyskertomuksia muokattiin helpommin lähestyttäväksi ja eläytymistä helpottavammaksi. Varsinaisiin kehyskertomuksiin lisättiin myös tuttuuden ja tuntemattomuuden variaatiot, koska teorian perusteella osa luottamuksen määrittelystä perustuu tuttuuteen ja osassa taas korostetaan luottamuksen merkitystä tuntemattoman kanssa. Tarkoitus oli selvittää eri variaatioiden vaikutukset tutkittavaan ilmiöön.

Vastaajien on tarkoitus vastata kehyskertomuksiin tutkijan ohjeiden mukaisesti. Kehyskertomukset voivat olla luotu joko niin, että vastaajat jatkavat kertomusta eteenpäin tai kertovat mitä on tapahtunut, jotta kehyskertomuksessa esitettyyn tilanteeseen on päädytty. Vastaajan on tarkoitus kirjoittaa ohjeiden mukainen tarina mielikuviinsa perustuen. (Eskola & Suoranta 2005, 110–111; Eskola ym. 2017, 267.) Tässä tutkimuksessa vastaajien tuli jatkaa kehyskertomuksen kuvaamaa tilannetta ja eläytyä keskusteluun ystävänsä kanssa. Vastaajat saivat ohjeet sähköpostitse sekä linkin webropolissa olevaan kehyskertomukseen. Webropolin avulla vastaajien laatimat tarinat pysyivät anonyymeina, jolla vältettiin vastaajan henkilöllisyyden mahdollinen vaikutus tutkijan tulkintoihin. Lisäksi sähköpostin ja linkin avulla vastaajien oli mahdollista vastata kehyskertomukseen parhaaksi katsomassaan paikassa heille sopivimpaan aikaan.

Sähköpostimuistutuksia täytyi lähettää kolmesti. Loppujen lopuksi 81 viestin saaneesta 46 vastasi saamaansa kehyskertomukseen. Vastaajat oli jaettu neljään osaan Maavoimien opiskelijoista muodostetun aakkosjärjestyksen perusteella. Ensimmäinen neljännes sai linkin kehyskertomukseen numero 1, toinen neljännes kehyskertomukseen 2, kolmas neljännes kehyskertomukseen 3 ja viimeinen neljännes kehyskertomukseen 4. Vastaajat jakaantuivat seuraavalla tavalla. Kehyskertomukseen numero 1 vastasi yhdeksän opiskelijaa, kehyskertomukseen numero 2 vastasi yksitoista opiskelijaa, kehyskertomukseen numero 3 vastasi 12 opiskelijaa ja neljänteen kehyskertomukseen vastasi 14 opiskelijaa.

Eläytymismenetelmä mahdollistaa ihmisen ajattelun ja kielen käyttämisen todellisuutta kuvaavana tekijänä. Kehyskertomukseen vastatessaan ihmisellä on mahdollisuus kirjoittaa mitä tahansa, eikä vastaus rajoitu valmiiden vaihtoehtojen valitsemiseen. Tämän ansiosta vastaajan kirjoittaman kertomuksen voidaan ajatella kuvaavan sitä, mitä vastaaja todellisuudessa ajattelee asiasta. (Eskola ym. 2017, 267–268.) Vastaajien todellisten ajatusten rajaamista pyrittiin välttämään. Kehyskertomuksen tarkoituksena oli ainoastaan ohjata vastaamaan oikeaan aiheeseen täysin omiin mielikuviin ja ajatuksiin perustuen.

2.4 Fenomenografia

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin fenomenografisesti. Fenomenografian käyttöä sovellettiin Maanpuolustuskorkeakoulun menetelmäopinnoista saatujen perusteiden, fenomenografiaa aiemmin käyttäneiden tutkijoiden esimerkin ja tutkimuskirjallisuudesta esiin tulleen tiedon avulla. Fenomenografialla tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa tai tutkimusotetta, mikä perustuu fenomenologiseen koulukuntaan (Hirsjärvi ym. 2005, 154; Gröhn & Jussila 1993, 1, 12) ja sitä kautta tutkimuksen tieteenfilosofiseen viitekehykseen. Samalla fenomenologis-hermeneuttinen ihmiskäsitys, tutkijan esitietämys sekä tutkijan tulkinta näkyvät fenomenografisen analyysin toteutuksessa. Laadullisen tutkimuksen luonteesta johtuen tämä tutkimus toteutuu ainoastaan elämismaailmassa. Edellytyksenä tutkijan tulkinnalle on, että tutkija on osa tätä samaa elämismaailmaa. (Varto 2005, 34–35.)

Vastaajien laatimat tarinat siirrettiin webropolista muuttumattomina excel-taulukotyökaluun. Taulukotyökaluun luotiin omat välilehdet kullekin kehyskertomukselle. Jokainen kehyskertomus analysoitiin yksittäisinä kertomuksina kahdesta eri näkökulmasta, jotka olivat luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät ja luottamuksen vaikutukset yksilöissä.

Vastaajien tarinat analysoitiin käytännössä kahteen kertaan kahden eri näkökulman takia. Tarinoille tehty analyysit toteutettiin aina samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Fenomenografisessa tutkimuksessa soveltamisessa on kaksi eri tiedon tasoa. Ensimmäisessä pyritään hahmottamaan tutkittavien erilaiset tavat käsittää tutkittavaa ilmiötä. Toisella tasolla mukaan astuu tutkijan tulkinta. Tutkija pyrkii tulkitsemaan käsityksistä löytyviä merkityssisältöjä ja selittämään kyseistä ilmiötä niiden avulla tietyssä kontekstissa. (Gröhn & Jussila 2002, 12–13; Rissanen 2020.)

Ensimmäisellä tiedon tasolla vastauksista etsittiin merkityksiä. Merkityksillä tarkoitetaan tutkimuksesta löytyvää sisällöllistä laatua, jota tutkija pyrkii tulkinnan ja määrittelyn avulla jäsentämään järkiperäiseksi ja muiden ihmisten ymmärrettäväksi (Varto 2005, 83). Merkitysten löytymisen jälkeen ne pelkistettiin helpommin käsiteltäviksi. Toiselle tiedon tasolle siirryttiin jo, kun pelkistetyt vastaukset lajiteltiin keskenään kategorioittain tutkijan tulkintojen mukaan. Kolmannessa vaiheessa kategorioista muodostettiin niitä vastaavat yläluokat. Analyysin neljännessä vaiheessa muodostettiin lopulta yläluokkaa vastaavat käsitteet kuvauskategoriajärjestelmään.

Pelkistäminen pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti vastaajan alkuperäistä ajatusta muuttamatta. Esimerkiksi vastauksesta *”Tossa kuukausi sitten olin meidän SA-joukon ker-
tausharjoituksessa. Komma puhutteli reserviläisiä kuin varusmiehiä, vailla minkäänlaista
luottamusta niiden osaamiseen.”* tehty pelkistys on *”komentaja ei luota reserviläismiehistön
osaamiseen”*.

Tarinoista löytyneet pelkistetyt merkitykset lajiteltiin värikoodauksen avulla kategorioihin. Kriteerinä kategorioihin lajittelulle oli tutkijan tulkintaan perustuva käsitys pelkistysten samankaltaisuudesta. Esimerkiksi pelkistykset *komentajan suurin huolenaihe miehistöön liittyen
on heidän varustuksensa ja komentaja antaa epämääräisiä suunnittelutehtäviä, jotka eivät
palvele ketään* kuuluvat kategoriaan *epäolennaisuuksiin keskittyminen*.

Kategorioiden yläluokat muodostettiin edelleen tulkitsemalla kategorioiden samankaltaisuuksia tai niiden välisiä vahvoja kytköksiä toisiinsa. Esimerkiksi kategoriat *epäolennaisuuksiin
keskittyminen, jatkuva reagoiminen, epäselvät toimintatavat ja komentaja ei tue tehtävän to-
teutumisessa* muodostivat yläluokan *komentajan substanssiosaaminen*. Yläluokista saatiin muodostettua kuvauskategoriajärjestelmä edelleen tulkitsemalla samankaltaisuuksia tai vahvoja kytköksiä, jolloin yläluokka saatiin kuulumaan jonkin käsitteen sisälle. Esimerkiksi *ko-
mentajan substanssiosaaminen* kuuluu kuvauskategoriajärjestelmässä käsitteen *ammattitaito* alle.

Fenomenografisen tutkimussuuntauksen tarkoituksen mukaisesti saatiin koottua kuvauskategoriajärjestelmä ihmisten käsitysten eroavaisuuksien kautta. (Gröhn & Jussila 2002, 13; Rissanen 2020; Ruuskanen, 2018.) Kehyskertomusten analysoinnin jälkeen kuvauskategoriajärjestelmän käsitteet koottiin uudelle välilehdelle selkeämmin ymmärrettävään taulukkoon. Taulukko jalostui myöhemmin johtopäätöksissä esitettäväksi kuvauskategoriajärjestelmäksi.

3. LUOTTAMUS JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan luottamusta yleisesti, mitä luottamus mahdollisesti on ja miten se käsitetään. Tarkastelun tavoitteena on saada ymmärrys luottamuksen luonteesta ja siihen kytöksissä olevista ilmiöistä.

Nykymuotoisen luottamuksen käsitteen synty ajoitetaan yksilöllistymisen aikaan. Vapautuminen aiempien sosiaalisten sidosten muodostamista ulkoisista pakotteista mahdollisti ihmisiltä suvun tai säätyluokkien tuomien oletusten, toisin sanoen roolien ja rooliodotusten muuttamisen. Tällöin luottamus astui entistä vahvemmin esiin ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Roolien ja rooliodotusten muuttamisen myötä ihmisellä on siis mahdollisuus toimia oman tahtonsa mukaan. (Rahkonen 2004, 125.) Ajatusta puoltaa luottamuksen lähtökohtana pidetty tasa-arvoistuminen, joka puolestaan mahdollistaa oman tahdon mukaan toimimisen (Ilmonen & Jokinen 2002). Luottamuksen voidaan siis nähdä ilmenevän sosiaalisissa suhteissa silloin, kun ihmisten toimiminen ei ole täysin ennakoitavissa. Tällaisia tilanteita ovat uusien toimintamuotojen käyttäminen tai niiden valitseminen. (Ilmonen 2001, 85.)

3.1 Luottamus

Luottamusta pidetään ihmisiä ja yhteiskuntaa yhdistävänä, rakentavana sekä koossa pitävänä ilmiönä. Sen arvellaan vaikuttavan positiivisesti yhteiskunnan talouteen, hallintoon ja demokratiaan. (Juuti 2001, 206–207; Kankainen 2019.) Luottamusta tarkastellaan ja se mielletään usein kuitenkin ihmisten välisen suhteen kautta. Tätä taustaa vasten luottamusta voidaan lähestyä määrittelemällä se erilaisten ihmissuhteisiin liittyvien ominaisuuksien kautta. Pauli Juutin mukaan rehellisyys on keskeinen asia hyvissä ihmissuhteissa. Rehellisyydellä Juuti tarkoittaa ihmisten vilpittömyyttä toista ihmistä kohtaan. Rehellisyys ilmenee totuuden mukaisena viestintänä, aitoutena kaikissa tilanteissa ja rehellisinä pyrkimyksinä. Epäaitojen roolien esittäminen tai rehellisen käytöksen avulla saavutetut valheelliset pyrkimykset paljastuvat vuorovaikutuksen edetessä ja ne saavat aikaan epäluottamuksen tunteen. Ihmisten välinen luottamus perustuu näin ollen rehellisyydelle. Luottamus syntyy vähitellen ihmisten välille, mikäli he kokevat toisensa luottamuksen arvoisiksi. (Juuti 2003, 19.)

Juutin esittämä näkemys ihmisten välille vähitellen syntyvästä luottamuksesta vastaa yleistä käsitystä luottamuksen rakentumisesta. Valtaosa olettaa luottamuksen kasvavan vähitellen ihmisten välillä alkaen määrällisesti vähäisestä luottamuksesta. Luottamusta tutkineet tutkijat ovat kuitenkin kyseenalaistaneet yleisen näkemyksen, koska uusien suhteiden syntyessä luot-

tamuksen on todettu olevan usein merkittävän suurta. (Seppälä ym. 2012, 338.) Esimerkiksi uusien työntekijöiden luottamus esimiehiinsä on havaittu olevan kokeneempia työntekijöitä korkeampaa. Tällaisen luottamuksen on havaittu laskevan ajan kuluessa ja nousevan hiljalleen sosiaalisen kanssakäymisen myötä. (Koivumäki 2008, 121.) Täten luottamuksen voidaan ajatella olevan lähtökohta, joka vahvistuu positiivisten odotusten toteutuessa. Tämän näkemyksen perusteella luottamuksen määrä ja laatu eivät ole riippuvaisia toisistaan. (Seppälä ym. 2012, 338.)

Edellä olevaa näkemystä selittää myös analyttistä tarkastelua varten tehty jako luottamuksen kolmeen eri vaiheeseen: etuun tai uhkaan perustuvaan luottamukseen, kokemukseen perustuvaan luottamukseen ja samaistumiseen perustuvaan luottamukseen. Lähtökohtana tälle jaolle on, että yhteistyön aloittavat eivät ole aiemmin tutustuneet. Ihmisten välinen luottamus alkaa etuun tai uhkaan perustuvasta luottamuksesta, jota voidaan kutsua myös arviointivaiheeksi. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös instrumentaalisesta motiivista. Instrumentaalisella motiivilla tarkoitetaan luottamuksen välityksellä tehtävää etujen tavoittelua tai haittojen välttelyä (Koivumäki 2008, 104). Tällä tarkoitetaan osapuolten tekemän sen mitä heiltä odotetaan tai mitä he uskovat heiltä odotettavan. He pelkäävät seurauksia tai uskovat saavuttavansa etua vastaamalla odotuksiin. Etuun tai uhkaan perustuva luottamus voi olla määrältään suurta, mutta se on luonteeltaan erittäin herkkää, joten se särkyy helposti (Seppälä ym. 2012, 338). (Harisalo & Miettinen 2010, 36; Ilmonen 2001, 86; Lewicki & Bunker 1996, 119–121, 124.)

Luottamuksen kehittyminen seuraavaan vaiheeseen vaatii pitkäkestoista yhteistyötä. Kokemukseen tai tietämiseen perustuva luottamus rakentuu yhteisten kokemusten ja niistä syntyneiden havaintojen varaan. Nämä havainnot auttavat yhteistyötä tekeviä ihmisiä ennustamaan toistensa liikkeitä. Toisen liikkeiden ja toimintatapojen ennustaminen perustuu tuttuuteen sekä toistojen määrällä luotuun luottamukseen toisen toimintatavoista. (Ilmonen 2001, 86.) Tuttuun ihmiseen on siis helpompi luottaa. (Harisalo & Miettinen 2010, 35–36.) Kokemukseen perustuva luottamus muuttuu laadultaan kestäväksi, vaikka sen määrä ei sinänsä kasvakaan (Seppälä ym. 2012, 338). (Lewicki & Bunker 1996, 121–122.)

Samaistumiseen perustuva luottamus on laadultaan kestäväintä (Ilmonen 2001, 86). Samaistumisella tarkoitetaan muiden ihmisten kautta koettua merkityksellisyyden tunnetta. Johtamisen avulla saamme samaistumisen kohteita, jotka vaikuttavat identiteettiimme ja koemme olevamme merkityksellisiä. (Juuti 2003, 9.) Tällainen luottamuksen taso edellyttää kokemukseen perustuvaa luottamusta ja sen lisäksi sitä, että osapuolet ymmärtävät ja kunnioittavat toisiaan. Käytännön esimerkkinä tästä korkeasta luottamuksen tasosta on, että osapuolet voivat edustaa

ja esiintyä toistensa puolesta. (Ilmonen 2001, 86.) Tässä vaiheessa osapuolten tavoitteet ja pyrkimykset muuttuvat yhdenmukaisiksi ja he myös ymmärtävät toistensa odotukset sekä tarpeet (Harisalo & Miettinen 2010, 36–37). (Lewicki & Bunker 1996, 122–124.)

Merkityksellisyyden ja samaistumisen tunteiden yhteydessä voidaan puhua ekspressiivisestä motiivista. Sillä tarkoitetaan ihmisten tarvetta liittää tunteet sosiaalisiin suhteisiin. Näiden motiivien kautta luottamukseen kytkeytyy myös yksilön identiteetin rakentuminen ja tarve tuntea yhteisöllisyyttä. Identiteetin eheys ja yhteisöllisyys taas vaikuttavat yksilön sosiaaliseen hyvinvointiin, jonka perusteella voidaan todeta luottamussuhteiden olevan tärkeitä. (Koivumäki 2008, 104.)

Luottamusta on pyritty määrittelemään aina henkilökohtaisesta luottamuksesta abstraktiin luottamukseen. Tätä kahtiajakoa käytettäessä on käytetty luottamuksen ja luottavaisuuden termejä. Luottamuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisiin liittyvää luottamusta ja luottavaisuudella abstrakteihin kohteisiin, kuten organisaatioon, liittyvää luottamusta. Tämä karkea kahtiajako on kuitenkin todettu keinotekoiseksi, koska se ei huomioi organisaation olemassaolon riippuvuutta sitä ylläpitävien ihmisten toimintaan. Luottavaisuuden sijaan puhutaankin annetusta luottamuksesta. Se tarkoittaa roolin mukaisen käytöksen myötä saatua luottamusta. Toisin sanoen henkilöön luotetaan, koska hän edustaa jotakin tiettyä ammattia. Annetun luottamuksen yhteydessä puhutaan myös ansaitusta luottamuksesta. Ansaittu luottamus perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Ilmonen & Jokinen 2002; Raatikainen 2011, 47; Rahkonen 2004, 122–123 ja 126–127.)

Toisaalta luottamusta voidaan tarkastella myös useasta eri näkökulmasta, koska ihmisen luottamuksen kohteet vaihtelevat. Luottamuksen kohteena voi olla esine, kokemuksiin perustuvat säännönmukaisuudet, luonnonlait, toiset ihmiset, auktoriteetit, organisaatiot tai yli-inhimilliset voimat. Ihminen voi luottaa myös yhtä aikaa useampaa edellä mainittuun kohteeseen. Esimerkiksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltaessa voidaan erottaa kompetenssiin ja aikomusten moraalisuuteen liittyvät luottamustyytit. Kompetenssilla viitataan toisen osaamiseen kohdistuvaan luottamukseen. Moraalinen luottamus taas liittyy siihen, että luottaa toisen käyttäytyvän sovitulla tavalla. (Koivumäki 2008, 104.)

Sosiologian näkökulmasta luottamusta voidaan lähestyä myös sosiaalipsykologisen selittämisen tasojen kautta. Tuija Seppälä, Antero Olakivi ja Anna-Maija Pirttilä-Backman ovat jäsentäneet luottamuksen Willem Doisen kehittämien sosiaalipsykologisen selittämisen tasojen avulla. Tasoja on neljä, joiden avulla luottamusta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ne

ovat yksilönsisäinen, yksilöiden välinen, ryhmien välinen ja ideologinen taso. (Seppälä ym. 2012, 336; Wright 2015, 899.)

Yksilönsisäisellä tasolla tarkoitetaan yksilön omia luottamukseen liittyviä tunteita. Jotakin asiaa kohtaan yksilö voi tuntea joko luottamusta tai epäluottamusta, kun taas ihmistä kohtaan toinen ihminen voi tuntea molempia asiasta riippuen. Jossakin tietyssä asiassa saatamme luottaa toiseen, mutta asian vaihtuessa emme enää luotakaan samaan ihmiseen. Mielenkiintoista on, että ihminen kykenee tuntemaan tiedostamattaan luottamusta, mutta samanaikaisesti tietoisesti kokee epäluuloa toista ihmistä kohtaan. Tämä perustuu assosiatiiviseen, eli miellelyhtymiin perustuvaan oppimiseen käytännön tilanteissa. Tietoinen luottamus perustuu abstraktiin, eli harkitsevaan, päättelyyn. (Seppälä ym. 2012, 336.)

Yksilöiden välistä tasoa tarkasteltaessa on tarkasteltava luottamuksen lisäksi luotettavuutta. Yksilöiden, ryhmien tai yhteiskunnan luottamukseen liittyvät hyödyt ja luottamuksen merkitys ovat riippuvaisia luottamuksen kohteen luotettavuudesta. Mikäli luottamukseen liittyvät myönteiset oletukset eivät toteudu tai luottamusta käytetään hyväksi, siitä ei seuraa mitään hyvää. Tästä johtuen luottamuksen kohteen luotettavuus on merkittävässä roolissa. (Seppälä ym. 2012, 336–337.)

Luottamus ryhmissä ja ryhmien välillä liittyy ryhmäjäsenyyksiin sekä sosiaaliseen identiteettiin. Ryhmien välisen tason tunnetuin ilmiö on, että luotamme enemmän sisäryhmämme kuin ulkoryhmämme jäseniin. Yhteinen sisäryhmänjäsenyys vaikuttaa meihin siten, että uskomme jäsenten vilpittömyyteen. Ne, jotka ovat samaistuneet ryhmäänsä, korostavat ryhmän merkitystä toimimalla luotettavasti. Tämä ei kuitenkaan onnistu kaikilta, sillä ryhmään samaistuminen on yhteydessä yksilön asemaan ryhmässä. Mikäli jäsen kokee asemansa epävarmaksi tai erilaiseksi, hän tulee tietoiseksi itsestään ja omasta erilaisuudestaan. Tällainen negatiivinen tietoisuus itsestään johtaa usein epäluottamukseen ryhmän muita jäseniä kohtaan. Yksilön kokemat ryhmäjäsenyydet muodostavat siis henkilön sosiaalisen identiteetin. Näin ollen yksilön asema ryhmässä vaikuttaa hänen minäkuvaansa. (Seppälä ym. 2012, 339.) Samalla voidaan todeta luottamuksen vaikuttavan ihmisen tietoisuuteen itsestään.

Neljäs taso on ideologinen taso, joka tarkastelee luottamusta eri kulttuurien välillä. Valtaosa luottamuksen tutkimuksesta on länsimaissa ja länsimaisesta näkökulmasta toteutettua. Keskeinen kulttuureja määrittävä tekijä on niiden individualistisuus ja kollektiivisuus. Oletamme usein yhteisöllisissä kulttuureissa luottamuksen olevan suurempaa kuin yksilökeskeisissä kulttuureissa. Näin ei kuitenkaan ole, koska yhteisöllisissä kulttuureissa vain sisäryhmän jäsenet

ovat tärkeitä. Lisäksi on havaittu, että yksilöön ja kontekstiin liittyviä vihjeitä tulkitaan eri tavoin yksilöllisissä ja yhteisöllisissä kulttuureissa. Yhteisöllisissä kulttuureissa tunteisiin perustuva luottamus on tietoon perustuvaa luottamusta vahvempaa. (Seppälä ym. 2012, 340.) Toisin sanoen yhteisölliset kulttuurit ovat matalan luottamuksen yhteiskuntia, joissa luotetaan tuttuihin ihmisiin. Korkean luottamuksen maissa, joissa myös yksilöllistyminen on edistykselistä, luottamus on yleistyneempää. Tällöin organisaatioiden on mahdollista toimia joustavasti jakamalla vastuuta työntekijöilleen. Sen sijaan matalan luottamuksen maissa työtä tehdään vahvan byrokraattisen kontrollin vaikutuksen alla. (Koivumäki 2008, 103.)

Luottamuksen jäsentäminen sosiaalipsykologisen selittämisen tasojen avulla vaikuttaa syvälliseltä ja kattavalta. Eri tasoille on helppo sisällyttää aiemmat luottamuksen määritelmät. Tälle teorialle ei kuitenkaan toistaiseksi löydy juurikaan kannatusta, joten tässä tutkimuksessa tämän näkemyksen painoarvo jää pieneksi.

Luottamuksen monimuotoisuudesta johtuen sen yksiselitteistä määrittelyä on pyritty karttamaan tai siinä ei ole onnistuttu. Luottamusta voidaan verrata terveyden käsitteeseen. Lääketiede ei määrittele yksiselitteisesti, mitä terveys on, vaan se lähestyy käsitettä sairauksien kautta. On helpompi määritellä, mitä terveys ei ole. Luottamuksen sisällöllinen määrittely on terveyden tavoin haastavaa. (Rahkonen 2004, 122–123.)

Luottamuksen monimuotoisuudesta johtuen siitä on vaikea luoda absoluuttista totuutta. Yleisenä periaatteena voidaan kuitenkin todeta, että luottamukseen liittyy riippuvuus ja usko luottamuksen kohteeseen kohdistettujen odotusten toteutumisesta sekä riski petetyksi joutumisesta (Ilmonen 2001, 31; Koivumäki 2008, 103–104; Raatikainen 2011, 41). Luottamukselle onkin ominaista, että ulkoiset pakotteet eivät ohjaa ihmistä. Hän voi toimia myös odotusten vastaisesti ja on itse moraalisessa vastuussa teoistaan. Riski petetyksi joutumisesta konkretisoituu siis toisen toimintaan liittyvänä ennakoimattomuutena. (Rahkonen 2004, 125; Raatikainen 2011, 41.)

Tätä luottamuksen sisältämää riskiä tai ongelmaa voidaan vähentää vallankäytöllä. (Ilmonen 2001, 31) Luottamus on siis myös kytköksissä vallan kanssa. Valta on sillä, jolla on mahdollisuus valita, toimiako luottamuksen mukaisesti vai ei. (Koivumäki 2008, 103–104.) Vallankäyttö sisältää kuitenkin luottamukseen liittyvän riskin. Toisen luottamuksen myötä saatua valtaa käyttämällä muutamme rooliamme toisen silmissä. Emme voi tietää hyväksyykö toinen rooliamme vai lakkaako hän luottamasta meihin. Luottamuksen menetystä ei voi enää korjata valtaa käyttämällä, vaan luottamus on rakennettava uudelleen toimimalla tavoilla, joihin toinen luottaa. (Ilmonen 2001, 31.)

Luottamus voi siis näyttäytyä myös negatiivisena. Esimerkiksi hyväksikäyttö ja salajuonet voivat perustua luottamukseen. Luottamukseen liittyykin opportunisti, jonka voi jakaa kahden olomuotoon: passiiviseen ja aktiiviseen opportunistiin. Opportunisti on passiivista silloin, kun luottamuksen kohde ei omistaudu jonkin tehtävän suorittamiseen odotetulla tavalla. Aktiivisella opportunistilla tarkoitetaan oman edun aktiivista tavoittelua luottajan kustannuksella. (Koivumäki 2008, 104.) Näin ollen myös moraalittomat suhteet voivat perustua luottamukseen ja toisaalta luottamuksen murtaminen voi olla joissakin tapauksissa moraalisesti oikea ratkaisu. (Ilmonen 2001, 75–76.)

Luottamuksesta voidaan todeta, että se ei ole muusta sosiaalisesta todellisuudesta irrallinen ilmiö tai mekanismi. Se ei myöskään rakennu erossa muista sosiaalisista käytännöistä. (Rahkonen 2004, 127–128.) Luottamuksen kehämäisen luonteen vuoksi siitä johtuvat seuraukset joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta. (Kankainen 2019.) Luottamuksen kontekstuaalisuudesta ja kehämäisyydestä johtuen sen tutkiminen on haasteellista. Luottamusta ja sen ilmentymistä tulisikin aina tarkastella tietyssä ympäristössä, tiettyjen henkilöiden tai asioiden välillä ja tietyn asian suhteen. (Koivumäki 2008, 104.)

3.1.1 Sosiaalinen pääoma

Luottamus kytkeytyy nykytutkimuksissa usein sosiaalisen pääoman käsitteeseen, jolloin luottamus käsitetään osana laajempaa kokonaisuutta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaatioiden sääntöjen, käyttäytymisen ja toiminnan kokonaisuutta. Se vaikuttaa ihmisten suhteisiin, harkintaan, toiminnanvapauteen sekä erilaisten asioiden käsittelyyn. (Harisalo & Miettinen 2010, 118; Koivumäki 2008, 70; Raatikainen 2011, 26.) Tutkijat pitävät luottamusta sosiaalisen pääoman tukipilarina. Luottamus nähdään sosiaalisen pääoman näkökulmasta yksilön toimintoja helpottavana tekijänä. (Rahkonen 2004, 121–122; Ruuskanen 2001, 16–17.) Useat työtehtävät tai palvelut ovat ulkoistettu sekä sijoitettu eri puolille maailmaa. (Ilmonen

2001, 10–11.) Luottamuksen merkitys onkin kasvanut fyysisesti kaukana toisistaan olevien työpaikkojen myötä. Tätä ajatusta tukee tässä tutkimuksessa aiemmin esitetty väite luottamuksen olevan ”voima”, joka pitää sosiaalisia verkostoja koossa.

Sosiaalinen pääoma voidaan hahmottaa muodollisen ja sisällöllisen kokonaisuuden kautta. Käsitteen muodollista puolta edustavat sosiaaliset verkostot ja niiden organisoitumisen tavat. (Ilmonen 2001, 9–10; Ojala & Ahonen 2003, 157.) Sotilasorganisaatio on oiva esimerkki sosiaalisesta verkostosta, joka on organisoitu tietyllä tavalla ja siellä vallitsee tietyt toimintatavat. Taisteluosastossa on selvästi jaetut tehtävät ja roolit jokaisella henkilöllä. Selvistä rooleista huolimatta se on sosiaalinen verkosto, jossa ihmiset tekevät yhteistyötä toistensa kanssa.

Sisällöllinen puoli taas muodostuu verkostojen jäsenten toisiaan kohtaan tuntemaan luottamukseen ja siihen liittyvien molemminpuolisten odotusten pohjalta (Ilmonen 2001, 9–10; Ojala & Ahonen 2003, 157). Sosiaaliset verkostot ja niihin yhdistyvät luottamussuhteet luovat ikään kuin pääomaa tai resurssin, joka on verkoston jäsenten käytettävissä. Tätä niin kutsuttua pääomaa ei voi verrata taloudelliseen pääomaan. Sitä ei voi yhtä helposti liikutella, ottaa pois verkoston jäsenistä tai heidän välisistä suhteistaan eikä sitä voi sijoittaa arvon kasvattamiseksi. (Ilmonen 2001, 9–10.) Sosiaalista pääomaa voidaan kasvattaa vuorovaikutuksen, sitoutumisen ja yhteistyön avulla (Kärkkäinen 2005, 31).

Taisteluosastossa tämä voi näyttäytyä esimerkiksi tiukassa paikassa uskona tehtävän onnistumiseen, vaikka kavereista ei olisi näkö- eikä kuulohavaintoa. Kuitenkin luotetaan heidän olevan siellä missä pitää ja toteuttavan heille annettua tehtävää. Samalla itse toimitaan käsketyllä tavalla ja uskotaan sekä luotetaan yhteisen tehtävän toteutumiseen. Tällöin voimavarana on sosiaalinen pääoma, luottamus muihin verkoston jäseniin sekä organisaation luomiin puitteisiin.

Luottamusta voidaan tarkastella sosiaalisen pääoman kontekstissa myös systeemisenä sekä henkilötason luottamuksena. Aiempaa esimerkkiä käyttäen taisteluosaston rakenteisiin luottaminen on systeemistä luottamusta. Abstraktiin järjestelmään, tässä tapauksessa itse taisteluosastoon, luottaminen edellyttää perusluottamusta itse organisaation toimivuuteen ja omaan asemaan organisaatiossa. Taisteluosaston sisäiset ihmisten väliset suhteet taas muodostavat henkilötason luottamuksen. Henkilöiden välinen luottamus korostuu yhteistyötä tehdessä. Osapuolten sitoutuminen pitkäjänteiseen yhteistyöhön edellyttää luottamusta siihen, että yhteistyökumppani ei käytä yhteistyöstä riippuvaisen luottamusta hyväkseen. (Ilmonen 2001,

95.) Sosiologian näkökulmasta luottamus näyttäytyy siis yksilöiden välisissä suhteissa ja sosiaalisissa systeemeissä (Raatikainen 2011, 35).

Keskeinen tekijä systeemisessä ja henkilötason luottamuksessa on sen vaikutus omaan toimintaamme. Luottamuksen tarve syntyy vasta, kun on olemassa sosiaaliin suhteisiin liittyviä riskejä tai epävarmuutta. Luottaessamme johonkin toimimme vapaammin emmekä varaudu petokseen. Lisäksi perusluottamuksen olemassaolo on edellytys kestävän luottamussuhteen kehittymiselle. Mikäli perusluottamus puuttuu, ihminen kärsii toimintakyvyttömyyttä aiheuttavasta epävarmuudesta, ahdistuksesta tai pelosta. (Ilmonen 2001, 95.)

3.1.2 Organisaation vaikutus luottamukseen

Organisaatio tarkoittaa ihmisistä koostuvaa yhteenkuuluvaa kokonaisuutta, jossa on järjestetty erilaiset toimijat organisaation toimivuuden kannalta järkevästi. Organisaatiossa ihmisiä yhdistävänä tekijänä on vähintään tavoitteet. Työtehtävät, vastuu ja valta on jaettu siten, että ne edistävät organisaation päämääriä. Hyvässä organisaatiossa esimiehet ja alaiset tekevät yhteistyötä. Toimiva organisaatio haluaa tarjota jäsenilleen mahdollisuuden vaikuttamiseen oman työtehtävän kautta. Työntekijöiden osallistumisella lisätään sitoutumista työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. (Lindgren 2008, 92–93 ja 95.)

Organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää, että yhteiset säännöt ovat muokattu selkeiksi ja johdonmukaisiksi. Tällöin toimintaa on mahdollista ennakoida, ja työntekijät voivat olettaa saavansa kohtelua samojen periaatteiden mukaisesti. (Ilmonen 2001, 64; Lindgren 2008, 93.) Byrokratian avulla luodaan siis pohja organisaation toimintojen tulkinnalle (Koivumäki 2008, 105). Ennakoitavuus tai ennustettavuus on perustana organisaatioon kohdistuvaan luottamukseen. Organisaation toimintatavat ja kulttuuri mahdollistavat ennakkoinnin, koska tunnistamme tietyt asiat ja toimintatavat, joiden avulla kykenemme valmistautumaan tulevaan. Luottamuksen avulla voimme ikään kuin tuoda tulevaisuuden nykyisyyteen ja näin hallita tulevaisuuden kompleksisuutta. (Ilmonen 2001, 34–35; Raatikainen 2011, 40.) Byrokratian voidaan siis todeta rakentavan luottamusta (Koivumäki 2008, 105).

Toisaalta asia voidaan nähdä toisestakin näkökulmasta. Luottamuksen on käsitetty olevan yksilötasolla rutiinien lähtökohta, joka luo perusturvallisuuden tunteen. Yhteiskunnan tasolla luottamus ilmenee uskona sen toistuviin toimiin. (Ilmonen & Jokinen 2002.)

Organisaatiot ovat sosiaalisia verkostoja, joille kehittyy oma kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri rakentuu arvojen, tapojen ja sääntöjen mukaisesti. Sen vaikutus näkyy organisaation arjessa johtamistapana, töiden organisointina ja tavoitteiden asetteluna. (Lindgren 2008, 96.)

Organisaation kannalta arvot ovat merkittävässä asemassa. Niiden avulla voidaan sitouttaa työntekijät tehtäviinsä. Ne määrittävät, mikä on työntekijöille tärkeää. Vahvan organisaatiokulttuurin avulla ihmiset sitoutuvat työhönsä, toteuttavat tehtävänsä laadukkaasti ja ymmärtävät merkityksensä organisaatiossa. Tätä kautta myös organisaation tuloksellisuus paranee. (Lindgren 2008, 96–97.) Organisaatioihin luottaminen on yksilön sekä yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kannalta äärimmäisen tärkeä asia. Luottamuksen ansiosta kykenemme hallitsemaan nykyaikaisen yhteiskuntamme moninaisuutta ja elämänhallintaan liittyviä riskejä. Elämä olisi todella vaivalloista, elleimme pystyisi luottamaan tiettyjen organisaatioiden, kuten sairaaloiden, kykyyn hoitaa tehtäviään. (Ilmonen 2001, 56, 66.) Samalla voimme luottaa organisaatioita edustaviin yksilöihin, koska tiedämme heidän edustavan jotakin tiettyä organisaation edustamaa arvoa. Tämä tekee ikään kuin tuntemattomasta yksilöstä tunnetun ja hänen toimintansa ennakointi on mahdollista. (Rahkonen 2004, 125.)

Organisaatioissa luottamusta voidaan rakentaa käytäntöjen ja toimintatapojen kautta. Esimerkiksi organisaation yksilöiden oikeudenmukainen kohtelu vahvistaa luottamuksen kokemusten syntymistä. Oikeudenmukaisuuden kokeminen on ihmisille merkityksellistä, koska se viestii yksilön asemasta ryhmässä. Tästä johtuen on myös mahdollista, että oikeudenmukaisuudella on vaikutusta ryhmän jäsenten keskinäiseen luottamukseen. (Seppälä ym. 2012, 339.)

3.2 Luottamuksen vaikutus tehtävien toteutumiseen

Luottamuksen on havaittu synnyttävän uutta ja syventävän aiemmin kehittynyttä luottamusta. Sen on havaittu myös vaikuttavan ihmisen käyttäytymiseen sekä valikoivaan havainnointiin toisesta ihmisestä. Ihminen näkee toisen luottamuksesta johtuen positiivisessa valossa. Epäluottamuksen seurauksena huomiomme taas keskittyy negatiivisiin signaaleihin. (Koivumäki 2008, 105–106.) Toisen ihmisen positiivisesti kokeminen edistää jo aiemmin esille tuotua avoimuutta. Avoimuus on perusta erilaisten mielipiteiden hyväksymiselle ja esittämiselle ja samalla mahdollisuus päästä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Avoimuus mahdollistaa ihmisten voimavarojen hyödyntämisen erilaisten haasteiden voittamiseksi. Kannustamalla avoimuuteen työyhteisössä voidaan saada aikaan luova ongelmanratkaisuprosessi ja mahdollistaa yksilöiden sekä toiminnan kehittyminen. (Juuti 2003, 20; TTL 2020.)

Kuten yllä esitetään, luottamuksen on todettu synnyttävän uutta luottamusta. Tästä käytetään termiä vastavuoroisuusefekti. Vastavuoroisuusefekti on todettu tutkimuksissa siten, että kahden osapuolen välillä aluksi vain toinen tunsi luottamusta. Tutkimuksen seuraavassa mitauksessa oli todennäköistä, että toinenkin osapuoli tunsi luottamusta. Vastavuoroisuusefektin lisäksi luottamuksen on havaittu siirtyvän henkilöiden välityksellä toisiinsa. Henkilön A luottaessa henkilöön B, joka luottaa kolmanteen henkilöön C, on todennäköistä, että henkilö A luottaa myös henkilöön C tai pyrkii muodostamaan luottamuksen hänen kanssaan. (Koivumäki 2008, 121.) Tämän perusteella voidaan olettaa, että esimerkiksi komentajan, taisteluosaston esikunnan ja päälliköiden väliset luottamussuhteet heijastuvat toinen toisiinsa riippuen siitä kenen näkökulmasta suhdetta tarkastellaan.

Tehtävien toteuttamiseen vaikuttaa myös sitoutuminen niiden tekemiseen. Sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen valmiutta tehdä asioita organisaation hyväksi. Sitoutumiseen liitetään usein myös motivaatio. Sitoutuneen ja samalla myös motivoituneen henkilön osaaminen on organisaation hyödynnettävissä. (Viitala 2002, 53.) Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön tahtoon perustuvaa käyttäytymistä. Myös motivaation on todettu vaikuttavan organisaation menestykseen. Motivaation lisäksi luontaista yksilölle on merkityksellisyyden etsiminen. Haluamme tehdä tärkeää työtä, jonka kautta löydämme elämällemme merkityksen. Tämä työn ja elämän merkityksellisyyden yhteys vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen, mikä taas on perusta organisaation menestykselle. (Juuti 2003, 9; 2006 37–38.)

Samalla sitoutuminen edellyttää luottamusta. Johtajan on pyrittävä sitouttamaan alaisensa heille annettuihin tehtäviin, jotta he suoriutuvat niistä mahdollisimman hyvin vaikeissakin olosuhteissa. (Lindgren 2008, 11.) Sitouttamiseen vaikuttaa miellyttävä työympäristö ja haastavat, mutta mielekkäät tehtävät. Ne saavat ihmiset motivoitumaan ja pysymään työssään. (Bass 2006, 34; Kotter 1989, 127.) Jokainen johtaja voi vaikuttaa paikallisesti omien alaistensa sitoutumiseen. Sitoutuneen ja toimivan kokonaisuuden muodostumiseksi organisaatio tarvitsee myös sitoutuneen ylimmän johdon. (Bass 2006, 34.)

Luottamuksen on havaittu vaikuttavan myönteisesti niin työhyvinvointiin kuin työsuoritusten laatuun. Työsuoritusten laadun paraneminen taas vaikuttaa organisaation menestykseen positiivisesti. (Juuti 2006, 117–118; Seppälä ym. 2012, 334; Koivumäki 2008, 205.) Työhyvinvoinnin puolestaan on todettu vaikuttavan työntekijän kykyyn tuottaa palveluja, joilla on yrityksen menestyksen kannalta merkitystä. Työhyvinvoinnilla vähennetään mm. sairauspoissaoloista ja muista vastaavista johtuvia kustannuksia, minkä seurauksena hintakilpailukyky paranee. Samalla tyytyväisyys, motivaatio ja ilmapiiri kohenevat. Näiden parantumisen on to-

dettu vaikuttavan palvelutason parantumiseen, joiden seurauksena toiminnan laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat. Lisäksi työhyvinvointi sekä luottamus lisäävät organisaation osaamista ja parantavat sen oppimista, helpottavat tiedonkulkua, tuovat psykologista turvallisuutta, lisäävät yhteistyötä sekä vaikuttavat työntekijöidensä innostukseen ja sitoutumiseen. (Koivumäki 2008, 205–206.) Innostuneet ja sitoutuneet työntekijät parantavat organisaation imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. (Ojala ja Ahonen 2003, 49–50.) Tämä selittää havaintoa luottamuksen positiivisesta vaikutuksesta taloudelliseen hyvinvointiin. Historiallisesti kehittyneiden kansalaisyhteisöjen on havaittu kerryttävän taloudellista varallisuutta mm. sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman avulla. (Ilmonen 2001, 71.) Tätä ei kuitenkaan ole pystytty aukottomasti todistamaan (Ilmonen & Jokinen 2002).

Toimintamme vaikuttaa oleellisesti työtehtäviemme toteutumiseen. Luottamus astuu kuvaan, kun tarkastelemme kykyä toimia toisten kanssa ja ennen kaikkea kykyä toimia omana itsenään toisten kanssa. Tätä kautta luottamuksella on väistämättä vaikutus identiteettiimme ja hyvinvointiimme. Jotta voisimme kehittyä ja voida hyvin, tarvitsemme turvallisuuden ja luottamuksen kokemuksia. (Ilmonen 2001, 51.) Johtajan rakentaman luottamuksen kautta syntynyt hyvinvointi ja tyytyväisyyden tunne saa alaiset toimimaan parempina työntekijöinä. Sen on todettu vaikuttavan positiivisesti haluun auttaa muita ja kohdella heitä reilusti. Lisäksi luottamuksen on todettu lisäävän työntekijöiden tunnollisuutta sekä lojaaliutta organisaatiota kohtaan. (Bass 2006, 44.) Kasvaneen solidaarisuuden avulla sitoudumme yhteisiin päämääriin ja olemme valmiita tekemään organisaation hyväksi enemmän kuin olisi muodollisesti pakko (Koivumäki 2008, 84–85).

Yleisesti ottaen luottamuksen voidaan todeta sujuvoittavan asioita (Ilmonen & Jokinen 2002; Kankainen 2019; Koivumäki 2008, 206; Rahkonen 2004, 130). Silloin kun luotamme toisen pätevyyyteen hoitaa työhönsä kuuluvia tehtäviä, kommunikointi ja yhteistyö kyseisen henkilön kanssa helpottuvat. (Ilmonen & Jokinen 2002; Kankainen 2019; Kärkkäinen 2005, 34; Rahkonen 2004, 130–131.) Epäluottamus taas vastakohtaisesti hankaloittaa kommunikointia. Se saa ihmisen ajattelemaan omia etujaan, jakamaan tietoa eteenpäin mahdollisimman vähän ja epäilemään toisilta saadun informaation luotettavuutta, jolloin työn tekeminen hankaloituu. Vastaavasti luottamus taas vähentää töiden kuormittavuutta, koska töiden jakaminen helpottuu. (Koivumäki 2008, 213, 244; TTK 2020.)

Luottamuksen voidaan käsittää lisäävän myös resursseja, mikä edistää työntekeä. Luotetun henkilön on helpompaa kartuttaa tietoa sekä saada tukea toiminnalleen toisilta ihmisiltä.

(Ilmonen ja Jokinen 2002.) Lisäksi yhteistyötä tehdessämme luottamustamme nauttivien kanssa, kykenemme antamaan heille toiminnanvapauden. Kun taas työskennellessämme epäluotettavan ihmisen kanssa, käytämme resurssejamme heidän valvontaansa. (Seppälä ym. 2012, 336.) Luottamus vaikuttaa siis positiivisesti henkilöstön jaksamiseen ja samalla työn laatuun (Stenvall & Virtanen 2007, 80) kartutetun tiedon ja tuen kautta.

Epäluottamuksen työhyvinvointiin liittyvät vaikutukset ovat myös moninaisia. Epäluottamuksesta johtuen työilmapiiri voi olla huono. Huonon ilmapiirin johdosta esimerkiksi osaamisen hyödyntäminen jää olemattomaksi. Heikko esimiestyö ja osaamisen hyödyntämättä jättäminen aiheuttavat tehottomuutta, motivaation puutetta tai sitoutumisen katoamista. (Ojala ja Ahonen 2003, 66, 68–69.) Epäluottamuksen on todettu vaikuttavan myös tietoisuuteen, tavoitettavuuteen, moninaisuuteen, yhdistettävyyteen sekä johdonmukaisuuteen. Tietoisuudella tarkoitetaan organisaation tavoitteiden ja arvojen hämärtymistä. Tavoitettavuudella tarkoitetaan ihmisten välisen kanssakäymisen muuttuvan etäiseksi. Moninaisuus liittyy kokemusten ja ideoiden jakamiseen sekä tietojen ja taitojen hyödyntämiseen koko organisaation hyväksi. Yhdistettävyyden eli työn aikainen ja töiden ulkopuolinen kytkeytyminen heikenevät. Johdonmukaisuuden heikkeneminen vaikuttaa töiden hankalaan hallittavuuteen ja heikkoon ennustettavuuteen. (Harisalo & Miettinen 2010, 52.)

Huonosta ilmapiiristä voi yksilötasolla olla seurauksena työuupumus, jonka seurauksia ovat väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Juuti 2006, 117; Kärkkäinen 2005, 44). Huonon ilmapiirin seurauksena lisääntyvät myös epävarmuus, ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Luottamuksen järkkyessä ihminen epäilee kanssaihmistensä sanomisia ja tekoja, mikä voi johtaa välinpitämättömyyteen toisten ihmisten omaisuudesta ja jopa hengestä. (Harisalo ja Miettinen 2010, 24–25.)

3.3 Luottamuksen rakentaminen Puolustusvoimissa ja muualla

Tämän tutkimuksen osalta keskeinen johtamisoppi on transformationaalinen johtaminen. Sen vaikutukset näkyvät voimakkaasti nykyajan Puolustusvoimissa syväjohtamisen kautta, joka perustuu transformationaaliseen johtamiseen. Kyseisen johtamisen teorian vaikutuksia ei voida sivuuttaa tarkasteltaessa tämän tutkimuksen tuloksia tai tulkintoja. Vastaajat ja tutkija mukaan lukien ovat saaneet usean vuoden ajan syväjohtamiseen perustuvaa johtamisen opetusta.

Lähtökohtana transformationaalisen johtamisen synnylle on vuonna 1978 Burnsien julkaisema teos ”Leadership”. Teoksessa Burns käsittelee johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökul-

masta ajatuksenaan, että kaikilla johtajilla on valtaa, mutta kaikki, joilla on valtaa, eivät ole johtajia. (Nissinen 2004, 129.)

Burnsin ajatuksia kehitti Bass vuonna 1985. Hän jakoi johtamisen kahteen osaan, transaktionaaliseen ja transformatiiviseen johtamiseen. Transaktionaalisella johtamisella tarkoitetaan nykytermein management-käsitettä. Johtajan tehtävä on selvittää mitä mistäkin työsuorituksesta annetaan vastineeksi, kannustaa palkkioin sekä ottaa kantaa työtehtäviin liittyviin asioihin. (Nissinen 2004, 130–131.)

Transformationaalinen johtaminen on lähempänä leadership- tai syväjohtamisen käsitteitä. Transformationaalinen johtaja synnyttää alaisissaan sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio ilmenee ja kehittyy, kun johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän edun oman etunsa edelle. Lisäksi johtajan on saatava alaiset ajattelemaan siten, että heidän toimintaansa ohjaa ylemmän tason tarpeet. Tämä edistää yksilön henkistä kasvua. Kolmanneksi johtajan on annettava alaisilleen mielekkäitä, mutta haastavia tavoitteita. (Nissinen 2004, 131.) Merkittävin vaikutus transformationaalisella johtamisella ilmenee alaisten asenteiden välityksellä. Heidän vahva sitoutumisensa johtajaan sekä organisaatioon näyttäytyy erityisen hyvänä ryhmän tai organisaation suorituskynä. (Bass 2006, 32–33.)

Bass lähestyy transformationaalisen johtajan sitoutumiseen vaikuttamista neljän peruselementin kautta: ihanteellinen vaikuttaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Jokainen elementti auttaa eri tavoin johtajaa sitouttamaan alaistaan työhönsä. Ihanteellisen vaikuttamisen tai toisin sanoen esimerkillä johtamisen avulla alainen oppii tulkitsemaan johtajan tunteita ja saa aikaan halun jäljitellä johtajaa. Tällä tavoin johtajan johdonmukaisen ja esimerkillisen käyttäytymisen välityksellä alainen oppii tunnistamaan johtajan edustamat tavoitteet sekä arvot. Tämä taas helpottaa alaisen sitoutumista organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. (Bass 2006, 36.)

Inspiroiva tapa motivoida taas vaikuttaa sitoutumiseen tunnesiteen kautta. Johtaja sitouttaa alaisensa yhteisön jäseniksi tehtävien tai tavoitteiden avulla. Alaiselle luodaan tunneside tavoitteisiin liittyen kannustamalla häntä tehtävän toteuttamiseen liittyvän vastuunottamisella sekä yhteisesti jaetuilla näkemyksillä. (Bass 2006, 6, 37.)

Älyllinen stimulointi taas toteutuu yhteisiä haasteita ratkottaessa. Sitoutuminen vahvistuu johtajan käsitellessä avoimesti ja tasavertaisesti tehtäviin liittyviä haasteita. Tällöin johtaja mahdollistaa työyksikössään luovan ongelmien ratkaisun sekä osoittaa kaikkien tekevän töitä saman päämäärän eteen. Tärkeää on luoda ilmapiiri, jossa alaiset eivät pelkää virheiden tekemistä. Tällä tavoin mahdollistetaan luovuuden syntyminen. (Bass 2006, 7, 37.)

Yksilöllisellä kohtaamisella lisätään sitoutumista, koska alainen kokee itsensä tärkeäksi. Esimerkiksi työuraan liittyvien mieltymysten, osaamisen tai töiden ulkopuolisten asioiden sovitaminen ja huomioiminen ovat yksilölle tärkeitä. (Bass 2006, 37.)

Transformationaalinen johtaminen on ymmärrettävä universaalisena johtamisen paradigmana, minkä soveltaminen vaatii ymmärrystä soveltamisen kohteena olevan yhteisön kulttuurista, käsitejärjestelmästä, käytännöistä ja niiden välisistä yhteyksistä. Tehokkain johtamiskäyttäytyminen ei siis aina ole samanlaista, vaan se on riippuvainen työyhteisön muiden ihmisten reaktioista johtajan käyttäytymiseen ja siitä, miten tämä vaikuttaa heidän työsuorituksiinsa. (Nissinen 2004, 132–133.)

Puolustusvoimissa käytettävä luottamukseen ja luottamuksen rakentamiseen liittyvä teoria nojaa vahvasti syväjohtamisen teoriaan, mikä perustuu transformationaalisen johtamisen oppeihin. Voidaan sanoa, että Puolustusvoimissa luottamuksen rakentaminen on merkittävästi esillä, koska se on yksi syväjohtamisen neljästä kulmakivestä, jotka ovat oppiminen, innostus, arvostus ja luottamus. Lisäksi syväjohtamisen mallin mukaan luottamuksen vaaliminen on johtajan ihmissuhteiden tärkein tavoite. Ihmisten välinen luottamus on hyvän vuorovaikutuksen perusta. Luottamusta nauttivan joukon saavutukset ovat yksittäisten jäsenten yhteenlaskettuja saavutuksia merkittävämpiä. (Lindgren 2008, 11; Nissinen 2004, 42.)

Syväjohtamisen oppien mukaan johtaja toimii rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Luottamusta rakentaakseen johtajan on asetettava alaisten tarpeet omien tarpeidensa edelle sekä oltava vastuussa omista päätöksistään. Alaiset luottavat johtajaan, joka johtaa omalla esimerkillä ja luottaa alaisiinsa. Hyvä johtaja ymmärtää, että luottamus mahdollistaa alaisten voimavarojen keskittämisen oleellisiin asioihin, kun taas epäily heikentää motivaatiota ja onnistumisen mahdollisuuksia (Lindgren 2008, 11). Tällöin alaiset samaistuvat johtajaansa ja mahdolliset haasteet koetaan yhteisiksi, koska käyttäytymisellään johtaja luo luottamusta joukossa. Sitä kautta joukko muokkaantuu myös yhtenäisemmäksi. (Nissinen 2004, 42, 203.)

Jotta johtaja voi onnistua tehtävässään, enemmistön alaisista on luotettava häneen. Tämä joukon ja johtajan välinen luottamussuhde määrittää yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Mikäli enemmistö alaisista ei luota johtajaan, organisaatio todennäköisesti epäonnistuu tehtävässään. (Lindgren 2008, 11.)

Puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin (Liite 1) mukaan johtajan valmiudet rakentuvat persoonaan liittyviin tekijöihin, kuten elämäkokemukseen ja koulutukseen. Valmiuteen liittyvä ammattitaito tarkoittaa johtajan tehtävässään tarvitsemaa osaamista. Johtajan osaaminen perustuu hänen kanssaan työskentelevien ihmisten arvioinnille. (JoKä 2012, 36.)

Ammattitaito vaikuttaa käyttäytymiseen, jolla tarkoitetaan johtajan johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä. Käyttäytyminen perustuu muiden ihmisten tekemiin havaintoihin johtajasta. Johtajasta tehdään havaintoja luottamuksen, innostuksen, oppimisen, arvostuksen ja lisäksi kontrolloivuuden sekä passiivisuuden kautta. Näiden käyttäytymisen osa-alueiden seurauksena johtaja vaikuttaa alaistensa tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja yrittämisen haluun, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Alaisten vaikutukset heijastuvat joko reaktioiden tai konkreettisen palautteen kautta johtajan käyttäytymisen muutokseen. Johtajan muuttaessa omaa käyttäytymistään hänen valmiutensa, toisin sanoen ammattitaitonsa, kehittyy. (JoKä 2012, 35–37.)

Syväjohtamisen mallin mukaan luottamuksen rakentaminen perustuu rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Johtajan on myös kyettävä eri tilanteisiin soveltuvaan päätöksentekoon. Luottamusta rakentaa selkeä ja johdonmukainen käyttäytyminen. Johtajan puheiden ja tekojen on myös kohdattava. Syväjohtamisen mallin mukaan luottamusta rakentava johtaja toteuttaa sovitut asiat ja asettaa muiden tarpeet omiensa edelle. Lisäksi muodollisen, asemasta johtuvan vallan käyttöä tulee välttää. Varsinkaan omaa etua ei pidä tavoitella. Malli korostaa myös alaisista huolehtimisen merkitystä luottamusta rakentavana tekijänä. (JoKä 2012, 37.)

Puolustusvoimissa puhutaan myös tehtävätaktiikasta, joka on yksi kenttäohjesäännössä mainituista yleisistä taktisista periaatteista (Pääesikunta 2014, 22). Se ei siis ole virallinen käytössä oleva johtamistapa. Tehtävätaktiikka on kuitenkin syytä mainita tässä tutkimuksessa, koska sitä pidetään yleisesti merkittävänä taistelunjohtamisen kannalta. Keskeistä tehtävätaktiikassa on johtamiseen liittyvä toiminnanvapaus, mikä mahdollistaa alaisen päätöksen teon nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tämä kuitenkin edellyttää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. (Ben-Shalom & Shamir 2011, 102; Streng 2019.)

Siviiliyrityksissä näkyy Puolustusvoimia voimakkaammin yhteisöllisyyden heikkeneminen, yksilöllistyminen ja yhteiskunnan eriytyneisyyden kasvu. Nämä ovat pakottaneet ihmiset vuorovaikutukseen tuntemattomien ihmisten kanssa. Haasteeksi ovat muodostuneet toisen ihmisen tuttuuden puute ja ennakoitavuus. Luottamus on silti ratkaisu tähän haasteeseen. (Bass 2006, 44; Ilmonen 2001, 12–13.) On otettava riski, mikä aiemmin esitettyjen seikkojen perusteella vähentää luottamusta. Nyky-yhteiskuntamme paradoksi onkin se, että otamme riskin ja luotamme tuntemattomaan, vaikka sen pitäisi vähentää luottamuksen kokemusta. (Ilmonen 2001, 12–13.)

Kontrolliin ja valvontaan perustuvat organisaatiot ovat alkaneet menettää asemaansa yhteiskunnassa. Tämä on lisännyt luottamukseen perustuvan johtamisen kiinnostusta niin tutkijoiden kuin käytännön tekijöidenkin piirissä. (Seppälä ym. 2012, 334.) Suomalaisessa yritysmaailmassa on jo pidemmän aikaa oltu tilanteessa, jossa kokemukseen ja tuttuuteen perustuvan luottamuksen ja sen puutteen kanssa on tasapainoteltu. Kultaisen keskitien löytäminen on haastavaa muuttuvassa yhteiskunnassa, sillä pelkkä maine ei kuitenkaan korvaa kokemuksen synnyttämää luottamusta. (Ilmonen 2001, 86–87.) Tarvitaan myös pysyvyyttä.

Aula ja Heinonen ovat Ilmosen kanssa eri mieltä. He toteavat maineen olevan luottamusta. Hyvän maineen saavuttaminen perustuu luottamukseen. Keskiössä maineen kannalta on organisaation nauttima sidosryhmiensä luottamus. Hyvämaineinen organisaatio rakentaa tällä tavoin luottamuspääomaa. Maine on perusta yrityksen ja sen intressiryhmien väliselle luottamussuhteelle. Ilman hyvää mainetta intressiryhmä vaihtaa todennäköisesti kilpailevan yrityksen talliin. Ilman luottamusta ei siis ole bisnestä. (Aula & Heinonen 2002, 66.)

Organisaation käytössä oleva luottamuspääoma on yrityksen kannalta erityinen resurssi. Sen lisääminen jollakin alueella ei poista sitä toisaalta. Päävastoin luottamuspääoman lisääminen vahvistaa jo aiemmin hankittua luottamusta. Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska sitä ei voi ostaa tai lainata. Se vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kasvattamista hyvällä yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena. Luottamusta ei siis rakenneta hetkessä, vaan se ansaitaan käyttäytymisen avulla. (Aula & Heinonen 2002, 66; Harisalo & Miettinen 2010, 29.)

Yrityksen luottamuspääomaa voidaan kasvattaa ansaitsemalla sidosryhmien luottamus. Näin ollen myös yrityksen maine kasvaa. Luottamus rakentuu organisaation edustamien yksittäisten henkilöiden toiminnalle. Sitä voidaan kasvattaa avoimuudella, rehellisyydellä ja vas-

tuunkantamisella (Lehtola 2019). Jos luottamuksen menettää, menettää todennäköisesti myös maineen. (Aula & Heinonen 2002, 66.)

Yksilötasolla johtajien käytännön välineet luottamuksen rakentamiseen ovat kutakuinkin samat niin Puolustusvoimissa kuin muuallakin. Luottamusta voidaan rakentaa kokemusten, esimerkin, ammattitaidon, johdonmukaisuuden ja selkeän viestinnän sekä kommunikaation avulla. Pyyteettömien kokemusten, kuten toisten auttaminen ilman henkilökohtaista hyötyä, auttavat luomaan luottamusta. Johtajan näyttämä esimerkki sanojen ja tekojen sekä ammattitaidon avulla edistää luottamuksen rakentumista. Esimiehen johdonmukaisuus vähentää alaisien hämmennystä ja epäselviä tilanteita, jotka lisäävät epäluottamusta. Selkeä viestintä taas tekee asioista tuttuja ihmisille. Ihmisillä on taipumus luottaa itselleen tuttuihin asioihin. (Stenvall & Virtanen 2007, 87–88.) Myös alaisten kuunteleminen ja ymmärtäminen rakentavat luottamusta (Kärkkäinen 2005, 27; Lehtola 2019).

3.4 Luotettava johtaja

Luottamus ei synny itsestään eikä sitä voida käskää tapahtuvaksi, vaan se edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta. Luottamus ei myöskään synny itsestään ihmisten välille, jotka elävät samankaltaisissa olosuhteissa tai sijaitsevat organisaatiossa samankaltaisissa asemissa. Vastavuoroisuuteen perustuvien odotusten täyttyminen ovat tärkeitä vuorovaikutusta ja luottamusta rakentavia tekijöitä. (Ilmonen 2001, 14.) Johtaja on ihminen siinä missä alainenkin, joten hän toimii samojen odotusten perusteella.

Koska luottamusta ei voida pakottaa, se on rakennettava toimimalla muissa luottamusta herättävällä tavalla (Harisalo & Miettinen 2010, 29; Ilmonen 2001, 22). Alaiset odottavat luotettavalta johtajaltaan mm. avoimuutta, rehellisyyttä, esimerkillisyyttä, ennakoitavuutta, johdonmukaisuutta, oikeudenmukaisuutta, maltillisuutta, ammattitaitoa ja yhteistyökykyä (Lindgren 2008, 11; Stenvall & Virtanen 2007, 77). Johtajan odotetaan myös olevan läsnä niin näkyvänä henkilönä kuin kuuntelijana. (Lindgren 2008, 11.) Rehellisyyden luottamusta luova luonne on merkittävä. Ollessaan rehellinen tekojen ja sanojen taustalle ei kätkeydy salaisia merkityksiä tai tavoitteita. Johdonmukaisuus taas lisää johtajan ennakoitavuutta ja hallitsevuutta. Hänen kanssaan on siis helpompi asioida. (Harisalo & Miettinen 2010, 35.)

Luottamusta rakentaa erityisesti esimieheltä saatu tuki, arvostus ja tehtävien toteuttamiseen liittyvä toiminnanvapaus, jolla esimies osoittaa luottavansa alaiseen. Tällöin alainen kokee esimiehensä työhön innostavana. (Koivumäki 2008, 244–247.) Suomalaista sotataitoa koskevat ohjesäännöt korostavatkin toiminnanvapauden säilyttämistä. Johtajan on tarkoitus antaa alaiselle tavoite, jonka alaisen on tarkoitus saavuttaa omin toimintatavoin. Taktiikan näkökulmasta tarkoitus on välttää kaikkien resurssien yhtäaikaista sitomista ja saavuttaa etulyöntiasema viholliseen nähden. (Huttunen 2010, 148–149.)

Amerikkalaisille tehtyjen tutkimusten mukaan keskeisimmät luottamusta rakentavat ominaisuudet ovat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. Näiden ominaisuuksien rinnalla itsenäisyyttä ja kunnianhimoisuutta ei pidetä juurikaan luottamusta luovina. Vuorovaikutteiset ominaisuudet nousivat tutkimuksissa luottamusta rakentaviksi ominaisuuksiksi. Tästä johtopäätöksenä luotettavien johtajien on oltava vakuuttavia, palvelevia, henkeä ylläpitäviä, kehittäviä ja osattava arvostaa alaisiaan. (Harisalo & Miettinen 2010, 33.) Luottamuksen syntymiselle keskeisessä roolissa onkin johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus. Hyvä vuorovaikutus perustuu toisesta tehtyihin positiivisiin havaintoihin ja siihen liittyy mm. rehellisyys sekä avoimuus (Kauppila 2005, 70). Vuorovaikutuksen avulla saamme siis tietoa toisesta, toisen luotettavuudesta ja välitämme tietoa itsestämme. Vuorovaikutuksesta välittyvä tieto yksilön luotettavuudesta leviää organisaatiossa ihmisistä muodostuneen sosiaalisen verkoston välityksellä. Mainetta ja siihen kytkeytyvää luottamusta olisi ilman sosiaalista verkkoa hankala levittää, koska kumpaakaan ei voi rakentaa ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Ilmonen 2001, 22.)

Yksi tärkeä ominaisuus luotettavalle johtajalle on oikeudenmukaisuus. Haasteena on, että ihmiset käsittävät oikeudenmukaisuuden eri tavoin. Oikeudenmukaisuus käsittää kuitenkin oikeuden tulla kuulluksi itseään koskevissa asioissa. Toimiakseen oikeudenmukaisesti johtajan on päätösten valmistelussa ja toteutuksessa ilmoitettava asianomaisille ensimmäisinä. Samalla on oikeus esittää päätöksiä koskevia kysymyksiä tai antaa tarvittaessa mahdollisuus vaikuttaa päätöksen sisältöön. Päätöksentekoon liittyen ketään ei saa suosia tai syrjiä, ja päätöksen on perustuttava mahdollisimman oikeaan tietoon. Johtajan on osoitettava inhimillisyytensä myöntämällä, jos jokin päätös osoittautuu vääräksi. (Lindgren 2008, 93.)

Inhimillisyyden osoittaminen lisää luottamuksen ja siten avoimuuden tunnetta. Avoimuudessa tarkoitetaan omien aitojen näkemysten ja tunteiden esille tuomista muille ihmisille. Samalla avoimuus auttaa meitä ymmärtämään kanssamme vuorovaikutuksessa olevien ajatuksia ja toimintaa. Opimme tulkitsemaan avoimia ihmisiä paremmin. (Juuti 2003, 19.) Avoimuus helpottaa vaikeista asioista puhumista ja tehostaa ongelmien ratkaisua (Harisalo & Miettinen 2010, 35) sekä parantaa yleensä vuorovaikutusta (Kauppila 2005, 71). Transformationaalisen johtajan ominaisuuksissa korostuvat oikeudenmukaisuus sekä avoimuus. Johtajan on asetettava alaisten edut omien etujen edelle, hänen on pystyttävä myöntämään omat virheensä ja kyettävä olemaan esimerkkinä alaisilleen omalla toiminnallaan. Transformationaalisen johtajan toiminnan taustalla ovat eettiset perusarvot ja positiivinen ihmiskäsitys. (Nissinen 2004, 140.) Ollakseen hyvä johtaja on siis oltava reilu alaisiaan kohtaan. Oikeudenmukaisuus ja avoimuus edellyttävät myös jämäkkyyttä ja vastuunottoa, jota alaiset myöskin odottavat johtajaltaan. (Koivumäki 2008, 246–247.)

Hyvällä johtajalla ei ole tarvetta korostaa omaa asemaansa. Keskeistä on johtajan luoma mielikuva, joka perustuu hänen käytännön toimintaansa. (Lindgren 2008, 27.) Samoin luottamuksen ja luotettavuuden näkökulmasta keskeistä on jatkuvuus. Luotettavuuden on todettu olevan merkityksellisempää pitkissä vuorovaikutussuhteissa kuin lyhytkestoisissa suhteissa. (Seppälä ym. 2012, 338.) Myös transformationaalisen johtamisen näkökulmasta luottamus rakennetaan pitkäjänteisellä rehellisyydellä ja omistautumisella. Tärkeää on kohdella alaisia oikeudenmukaisesti ja osoittaa myös luottamusta alaisiaan kohtaan esimerkiksi antamalla heille vastuuta. (Bass 2006, 43.) Myös johtajan itsensä vastuullinen käyttäytyminen ja vastuunkantaminen lisäävät luottamusta. (Harisalo & Miettinen 2010, 35.)

Johtajan on oltava lojaali organisaatiotaan kohtaan. Lojaali tarkoittaa velvollisuudentuntoista, luotettavaa ja moraaliset velvollisuudet jotakuta kohtaan täyttävää (Sadeniemi 1970, 206). Käytännössä se ilmenee organisaation sääntöjen ja toimintatapojen noudattamisena sekä kulttuurin ylläpitämisenä. Johtajaan kohdistuva lojaalisuusvaatimus voi ääriolosuhteissa tarkoittaa hengenvaaraan joutumista tai alaistensa käskemistä vastaavaan vaaraan. Lojaalisuusvaatimus edellyttää johtajaa toimimaan kaikin keinoin edistääkseen oman organisaationsa tavoitteita. (Lindgren 2008, 13.) Johtajan osoittaessa lojaaliutta ja sitoutuessaan organisaatioon se välittyy myös johtajan alaisiin. Sitoutumista ja lojaaliutta voidaan vahvistaa inspiroivan, älyllisesti stimuloivan ja alaiset huomioivan johtamisen avulla, kuten jo aiemmin todettiin. Alaisten sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myös yhteisten tai annettujen tehtävien avulla sekä yhteisillä jaetuilla näkemyksillä asioista. (Bass 2006, 6 ja 32.)

Luotettava johtaja saa siis alaisensa sitoutumaan työhönsä. Luottamuksen rakentamisen ja alaisten itsetunnon kohottamisen avulla alaiset ovat tyytyväisiä johtajaansa ja tapaan, jolla heitä johdetaan. (Bass 2006, 46.) Työhönsä ja sen vaatimuksiin sitoutuneiden ihmisten välinen luottamus on vahvempaa kuin sitoutumattomien välinen luottamus.

Luotettavista ja hyvistä johtajista puhutaan usein myös karismaattisina hahmoina. Perinteisen käsityksen mukaan karisma on ihmisen persoonaan liittyvä synnynnäinen ominaisuus. Sen on uskottu olevan lahja tai jumalallinen kyky, jonka avulla karismaattinen johtaja vaikuttaa ympärillään oleviin ihmisiin (Juuti 2003, 13). Karismaattiseksi kuvattuja henkilöitä yhdistää äärimmäinen itseluottamus, hallitsevuus ja voimakas usko oman toiminnan oikeellisuuteen (Lindgren 2008, 28).

Karismaattiseen henkilöön yhdistyy usein jokin ideologia tai tehtävä. Sen varjolla karismaattinen johtaja saa alaisensa toimimaan tahtonsa mukaan ja jopa tuntemaan mielihyvää toteuttaessaan johtajan käskyjä tai toiveita. Alaiset tuntevat halua toteuttaa vaikeitakin asioita ja jopa asettavat itsensä kuolemanvaaraan johtajan niin vaatiessa. (Lindgren 2008, 28.) Ideologiat tai tehtävät synnyttävät ihmisissä merkityksen tunnetta. Merkitystä luovien ihmisten on käsitetty olevan karismaattisia (Juuti 2003, 9).

Karismaan liitetään myös sankaruus. Sankaruus on ympärillä olevien ihmisten suhtautuminen yksittäiseen henkilöön. Sankarijohtaja muodostuu usein sosiaalisesti objektiksi, josta muodostuu helposti ratkaisu ihmisten vihaan, ahdistukseen ja muihin ongelmiin. Haasteeksi tällaiseen johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen muodostuu kritiikin ja ristiriitojen puute. Aitoa vuorovaikutusta ei synny johtajan ja alaisen välille eikä tavoitteita kritisoida. Altistuminen vallan väärinkäytölle kasvaa kritiikin puuttuessa. Tämän kaltainen ilmiö esiintyy usein sosiaalisia yhteisöjen ajautuessa kriisitilanteisiin. (Nissinen 2004, 137.)

Karismaa voidaan selittää myös luovuuden näkökulmasta. Henkilöitä, jotka kykenevät ratkaisemaan yhteisöjen ongelmia uusin toimintatavoin ja saamaan muut hyväksymään toimintatavat, pidetään karismaattisina. Tällöin karisma toimii ratkaisuna yhteisön kohtaamaan haasteeseen. Luovan toimintatavan esittänyt henkilö muuttuu toisten silmissä karismaattiseksi. Karisma ei siis ole hänessä ollut ominaisuus, vaan sen käsitetään olevan yhteisön vuorovaikutukseen liittyvä ilmiö. (Juuti 2003, 13.) Myös Nissinen esittää karisman syntyvän ja elävän ihmisten käsityksissä. Hänen mukaan karisma on johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutussuhteen lopputulos tietystä sosiaalisesta prosessista. Karismaattisuus voidaan rakentaa tarkoin laaditun strategian, esiintymisvalmennuksen ja median avulla. (Nissinen 2004, 136 –

137.) Niinpä karisman liittyminen johtajuuteen ymmärretäänkin nykyään olevan katsojan silmässä. Toisin sanoen karisma on alaisten kollektiivinen kokemus johtajasta. Tämän yhteisen näkemyksen muuttuessa johtaja ei olekaan enää kiinnostava, jolloin karisma katoaa. (Virtaharju 2020.)

Karismaattinen johtaja ei välttämättä ole hyvä johtaja. Karismaattisten johtajien toimintatavalle tyypillistä on, ettei alaisten osallistamista ja sitouttamista pidetä tärkeänä. Menestyksen uskotaan johtuneen täysin johtajan omasta toiminnastaan. Tyypillistä on, että karismaattinen johtaja laatii merkittävimmät ratkaisunsa kautensa alussa. Ratkaisu on tehty nopeasti ja yksin. Usein ratkaisu liittyy yhteisön kriisin lyhytnäköiseen ratkaisemiseen. Menestys muodostaa johtajalle illuusion, jonka perusteella hän pyrkii säilyttämään toimintatapansa mahdollisimman pitkään. (Lindgren 2008, 29.) Karismaattisen johtajan motiivi voi olla puhdas oman edun tavoittelu. Tällöin johtamisen vaikutukset voivat ajan saatossa olla äärimmäisen vahingolliset. (Nissinen 2004, 140.)

Karismaattisen johtajuuden nähdään olevan osa transformationaalista johtajuutta. Karismaattisen johtajan ajatellaan siis olevan transformationaalinen johtaja. Ero syntyy kuitenkin puhuttaessa karisman negatiivisista puolista. Karismaattisten johtajien on nähty toimivan transformationaalisen johtajan tavoin, kuitenkin tavoitteiden ollessa tuhoisia, itsekkäitä tai muuten negatiivisia. (Bass 2006, 5.)

3.5 Yhteenveto

Teorialuvussa on pyritty vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen: Miten luottamus ja sen rakentaminen määritellään sitä käsittelevässä kirjallisuudessa? Miten luottamus vaikuttaa menestyksen saavuttamiseen? Kysymyksiin on pyritty löytämään vastauksia aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla.

Luottamusta on luonnehdittu ihmisen vapautena valita ja toimia oman tahdon mukaan ilman ulkoisia pakotteita. Sen nykymuodon väitetäänkin olevan seurausta yksilöllistymisen ja tasa-arvon lisääntymisestä. Luottamukseen liitetään luottamuksen kohteeseen kohdistettujen odotusten toteutuminen sekä riski petetyksi joutumisesta.

Luottamuksen voidaan ajatella jakaantuvan kolmeen eri vaiheeseen: etuun tai haittaan, kokeemukseen ja samaistumiseen perustuvaan luottamukseen. Jaon mukaan ihmisten välinen luottamus alkaa etuun tai haittaan perustuvasta luottamuksesta. Ihminen uskoo saavuttavansa jo-

tain etuja tai välttävänsä jotain haittoja toimimalla toisen odotusten mukaisesti. Yhteistyön myötä luottamus voi kehittyä seuraavalle tasolle, kokemukseen perustuvaan luottamukseen. Yhteiset kokemukset ja niistä tehdyt havainnot auttavat meitä ennustamaan toisen toimintaa. Ennustaminen luo tuttuuden tunnetta, joka luo luottamusta. Tästä syystä tuttuun ihmiseen on helpompi luottaa. Samaistumiseen perustuva luottamus kehittyy kokemukseen perustuvan luottamuksen sekä toisen ymmärtämisen sekä kunnioittamisen kautta. Ihmisellä on tarve liittää tunteet sosiaaliin suhteisiin ja etsiä merkityksellisyyden tunnetta. Samaistumisen avulla voimme tuntea merkityksellisyyttä, jolloin luottamukseen liittyy yksilön identiteetin rakentuminen sekä yhteisöllisyys.

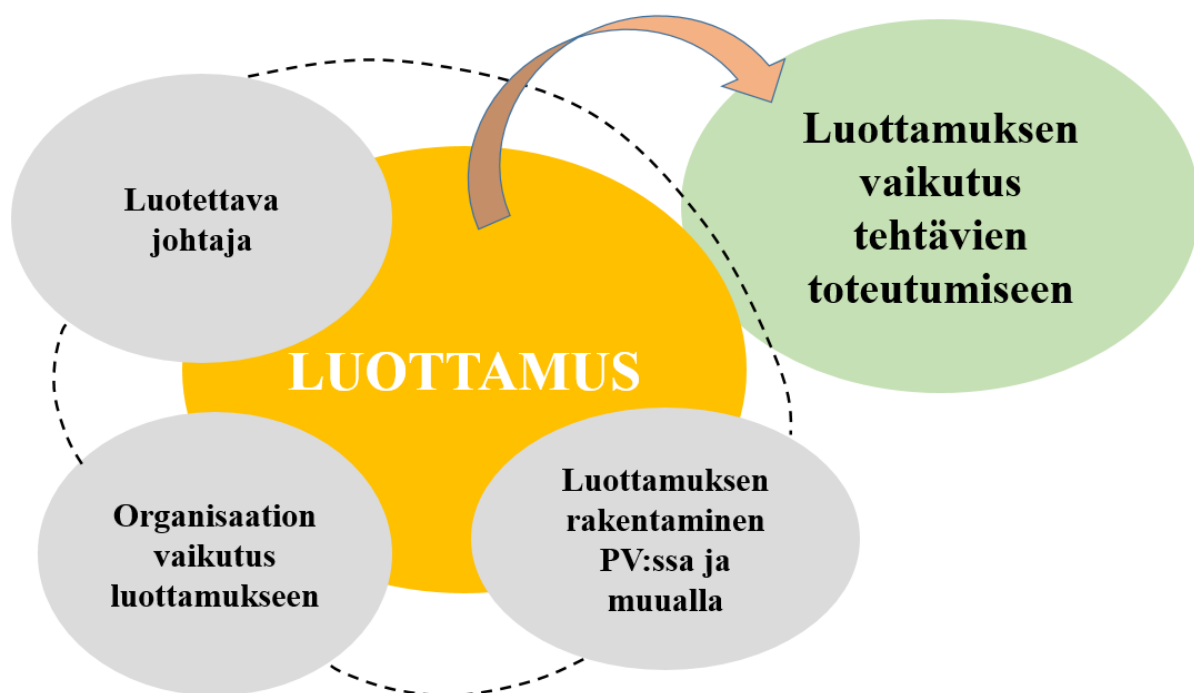
Luottamuksesta puhutaan usein sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja, joihin sisältyy esimerkiksi organisaation sääntöjen, käyttäytymisen ja toiminnan kokonaisuus. Luottamusta pidetään sosiaalisen pääoman perustana. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta luottamus voidaan hahmottaa systeemisenä luottamuksena ja henkilötason luottamuksena. Systeeminen luottamus tarkoittaa luottamista itse organisaatioon, sen toimivuuteen ja omaan asemaan organisaatiossa. Henkilötason luottamuksella puolestaan tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten välisiä luottamussuhteita.

Tämän tutkimuksen osalta transformationaalisen johtamisen merkitystä ei voida sivuuttaa. Sen vaikutukset näkyvät tutkijan esitietämyksessä sekä vastaajien esitietämyksessä. Transformationaalinen johtaminen on pohjana Puolustusvoimissa käytössä olevalle johtamisopille, syväjohtamiselle. Syväjohtamisen mallin mukaan luottamuksen rakentaminen perustuu rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Luottamusta voidaan rakentaa selkeän ja johdonmukaisen käyttäytymisen avulla. Lisäksi sitä rakennetaan asettamalla ryhmän etu oman edun edelle sekä huolehtimalla alaisista. Luottamusta voidaan rakentaa myös oman esimerkin avulla.

Organisaatioon luottaminen luo meille raamit tulevaisuuden ennakoimiseen. Yhteisiin sääntöihin ja toimintatapoihin luottamalla uskomme saavamme samaa kohtelua myös tulevaisuudessa. Byrokratia rakentaa siis luottamusta. Organisaatioihin luottaminen on nyky-yhteiskunnan toimivuuden kannalta äärimmäisen tärkeä asia. Yksilön kannalta olisi todella haastavaa elää maailmassa, jossa viranomaisiin tai kulttuurin muovaamiin toimintatapoihin ei voisi luottaa. Organisaatiot luovat yksilötasolla perusturvallisuuden tunnetta. Organisaatiotasolla taas luottamus rakentuu yksittäisten työntekijöiden toiminnan kautta. Luottamus ei rakennu itsestään tai ilmesty tyhjästä. Se rakennetaan käyttäytymisen avulla.

Luotettavasta johtajasta puhuttaessa mainitaan usein avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja ammattitaito. Ominaisuuksille yhteistä on niiden vuorovaikutuksellinen luonne. Luotettavalle johtajalle keskeistä onkin hyvän vuorovaikutussuhteen luominen alaisiinsa.

Luottamuksen on havaittu lisäävän merkittävästi avoimuutta, sitoutumista ja työhyvinvointia. Avoimuus on edellytys luovalle ongelmanratkaisuprosessille. Tämä taas mahdollistaa yksilöiden sekä toiminnan kehittymisen. Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvointi taas parantaa työsuoritusten laatua, helpottaa työntekijöiden yhteistyötä ja vähentää poissaoloja. Luottamuksen on havaittu myös siirtyvän henkilöistä toiseen vastavuoroisuusefektin tavoin, mikä vaikuttaa merkittävästi sen työskentelyä sujuvoittavaan vaikutukseen. Lisäksi se vähentää työn kuormittavuutta niin sanotusti resursseja lisäävän vaikutuksensa myötä. Vaikka mitään konkreettista tai näkyvää ei varsinaisesti ilmaannukaan, niin luotetun henkilön on saada tukea ja kartuttaa tietämystään toisten ihmisten avulla. Myös toiminnanvapaus on helppo antaa niille, joihin luotamme. Luottamuksen puuttuessa turvautumme helposti ylimääräiseen valvontaan tai tarkkailuun, joka kuluttaa resurssejamme. Epäluottamus lisää ennakoimattomuutta, hallitsemattomuutta ja välinpitämättömyyttä. Se saa meidät varomaan sanojamme ja tekojamme.



Kuva 5. Tutkimuksen teoriasta muodostunut käsitys luottamuksesta ja sen vaikutuksista

4. TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN VAIHEEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen vaiheen tutkimustulokset. Tutkimustulosten havainnollistavuuden ja lukemisen mielekkyyden lisäksi tulosten lomassa esitetään myös joitakin johtopäätöksiä. Aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä ja analysoitiin fenomenografisesti. Eläytymismenetelmässä hyödynnetään neljää kehyskertomusta, joissa muuttujina ovat luotettava ja tuttu komentaja, epäluotettava ja tuttu komentaja, luotettava ja tuntematon komentaja sekä epäluotettava ja tuntematon komentaja. Aineistosta esiin nousseet tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin. Aineistosta etsitään merkityksiä luottamuksen rakentamisen sekä taisteluiden voittamiseen liittyvien luottamusten vaikutusten näkökulmasta. Nämä näkökulmat esitetään erillisinä kokonaisuuksina. Havainnollistavina esimerkkeinä käytetyt sitaatit ovat alkuperäisessä kirjoitusasussaan. Yhteenvedossa kootaan tulokset fenomenografialle tyypillisenä kuvauskategoriajärjestelmänä.

4.1 Luottamuksen rakentaminen

Kehyskertomuksista 1, 2, 3 ja 4 etsitään luottamuksen rakentamiseen liittyviä merkityksiä. Näkökulmana merkitysten etsimiseen on alaisen käsitys komentajasta ja komentajan toiminnasta. Nuorten upseerien kirjoittamien tarinoiden perusteella luottamuksen nähdään rakentuvan johtamisen, ammattitaidon, luonteen ja ulkoisten tekijöiden avulla.

4.1.1 Johtaminen

Vastausten perusteella luottamuksen rakentumiseen vaikuttava johtaminen jakautuu kuuteen osa-alueeseen: tehtäväaktiikkaan, alaisten osaamisen hyödyntämättä jättämiseen, epäluottamukseen alaisen ammattitaitoa kohtaan, vuorovaikutustaitoihin, viestintään ja ennakoimattomuuteen.

Tehtäväaktiikka

Tehtäväaktiikka jakautuu ensimmäisen kehyskertomuksen tarinoiden perusteella kahteen kategoriaan: alaisen ammattitaitoon luottamiseen sekä alaisten tukemiseen. Vastausten perusteella luottamuksen käsitetään olevan perusta tehtäväaktiikalle. Samalla tehtäväaktiikan ja sen piirteiden, kuten alaisen ammattitaitoon luottamisen, nähdään rakentavan luottamusta alaisen ja komentajan välillä.

”Kun luottamus on molemminpuolista, on mahdollista toteuttaa tehtävätaktiikkaa, jolloin saan alaisena vapaat kädet toteuttaa tehtävät parhaaksi katsomallani tavalla.” K1: V3

”Hän antaa minulle vastuun turhaan mikromanageroimatta.” K1: V6

Tärkeäksi koetaan myös tehtävien toteuttamiseen liittyvä toiminnanvapaus. Alainen kokee merkittäväksi luottamuksen osoitukseksi saadessaan vapauden toteuttaa saamansa tehtävä parhaaksi näkemällään tavalla.

”Mielestäni luottamus on TSTOS:n johtamisen kannalta kaikkein keskeisintä. Komentaja ei itse ehdi tehdä kaikkea, vaan joutuu luottamaan alaisiinsa. Ennen kaikkea tässä korostuu se, että komentaja OHJAA ja VAATII asioita.” K2: V5

Yllä olevan lainauksen perusteella korostuu luottamuksen tärkeys. Vastaaja on suoraan vii-tannut komentajan roolin kiireellisyyteen ja mahdottomuuteen, mikäli kaikki olisi tehtävä yksin. Toisaalta komentajalla ei juurikaan ole vaihtoehtoja olla luottamatta, mikäli hän aikoo selviytyä tehtävässään. Tässä vastauksessa luottamus alaisen ammattitaitoon konkretisoituu komentajan ohjauksen ja vaatimusten kautta.

”Vaikkeiden päätösten osalta voisin luottaa myös siihen, että komentaja on aina minun päätös-ten tukenani ja uskoo minun yrittäneen parhaani, vaikka päätöksen seuraukset eivät olisikaan mieluisia ja minun olisi tullut toimia toisin.” K2: 10

Toinen esimerkki alaisen ammattitaitoon luottamisesta lähestyy asiaa eri näkökulmasta. Tämä esimerkki sisältää uskon komentajan inhimillisyyteen ja ymmärrykseen. Tällainen luottamus vähentää virheiden tekemisen pelkoa ja luo turvallisuuden tunnetta, koska alainen uskaltaa jatkossakin yrittää parhaansa.

”...pystyn luottamaan häneen, että saan tarvitsemani tuen oman tehtäväni suorittamiseksi.” K1: V6

”...uskoisin pystyväni toimimaan tehtävässä ”selusta turvattuna”, eli luottaisin komentajan katsovan aina omiensa perään...” K2: V10

Tehtävätaktiikkaan liittyen myös alaisen tukeminen korostuu. Useassa vastauksessa luottamukseen vaikuttaa komentajalta saatu tuki tehtävien toteuttamiseen. Vaikka tehtävä onkin kenties komentajan laatima ja sillä hän pyrkii saavuttamaan jotain, alaisella on halu toteuttaa tehtävä itsenäisesti ja ottaa se omakseen toteutuksen ajaksi. Tukea kaivataan vasta tarvittaessa, mutta tieto tai oletus tuen saamisesta koetaan luottamusta rakentavaksi.

”Uskon, että onnistun tehtävässäni paremmin mikäli tiedän, että komentaja tukee minua omassa taistelussani. Meinaan, että jos minä tarvitsen tukea taisteluiden aikana, niin myös saan sitä.” K2: V1

Toisaalta yllä olevan vastauksen perusteella myös tunne tuen saannin mahdollisuudesta riittää luottamuksen rakentumiseen. Komentajan ei välttämättä tarvitse konkreettisesti tukea alaisiaan, mutta alaisella on oltava tunne tuen mahdollisuudesta.

”Hän myös samalla pitää alaisen puolia ja mahdollistaa sen, että minulla on alaisena onnistumisen edellytykset omaan tehtävääni liittyen.” K2: V7

Useassa vastauksessa luottamuksen nähdään rakentuvan myöskin taktisen tehtävän toteuttamiseen tai taistelutilanteessa resurssien mahdollistamiseen liittyvän tuen saamiseen. Tällä tuella tarkoitetaan enemmänkin sotilaallista tai materiaalista tukea kuin henkilökohtaista, tunnekohtaista tukea. Komentajalta odotetaan siis materiaalisten resurssien saamista tehtävän toteuttamisen tueksi.

Alaisen osaamisen hyödyntämättä jättäminen

Alaisen osaamiseen ja tehtävätaktiikkaan liittyvää luottamuksen rakentumista vahvistaa kehyskertomuksista 3 ja 4 esiin tuleva vastakohta, alaisen osaamisen hyödyntämättä jättäminen. Alaisen osaamisen hyödyntämättä jättäminen näkyy alaisen ajatusten laiminlyönnin ja alaisen toiminnanvapauden rajoittamisen kautta. Epäluottamusta herättävä komentaja laiminlyö useassa tarinassa alaisen ajatusten huomioonottamisen.

”Oletko huomannut, että komentajaa ei oikein tunnu kiinnostavan meidän tekemät ehdotukset ja ajatukset. Tai kun viimeksi hän antoi minulle suunnittelutehtävän niin komentaja halusi jatkuvasti jotain välitarkasteluita. Tehtävä oli kuitenkin yksinkertainen ja koin näin, että liiallinen tarkastelu häiritsi työtäni. Ja lopulta, kun suunnitelma oli valmis niin silti se oli komentajan mielestä täysin vääränlainen ja tekemään uusiksi.” K3: V2

Esimerkki osoittaa komentajan piittaamattomuuden alaistensa mielipiteistä. Vastaja on kokenut, ettei komentajaa kiinnosta alaistensa mielipiteet. Kokemus on peräisin komentajan jatkuvista, työskentelyä haittaavista välitarkasteluista ja työn uudelleenteettämisestä tarkasteluista huolimatta. Tarina ei kerro välitarkasteluiden laatua tai niihin liittyvää keskustelua, mutta se antaa olettaa alaisen antaneen ehdotuksia suunnittelutyön toteuttamiseksi, jotka komentaja on lopulta lyttänyt työn ollessa valmis. Tällainen jatkuva välitarkasteluiden vaatiminen ja niistä huolimatta valmiin työn uusiminen voi tosin kertoa komentajan ammattitaidottomuudesta tai epäluottamuksesta. Toisaalta eivät nekään komentajan ja alaisen välistä luottamusta lisää.

Alaisen toiminnanvapauden rajoittaminen koetaan epäluottamusta lisääväksi tekijäksi. Yllä olevassa esimerkissä alaisen toiminnanvapautta rajoittaa työtä haittaavat välitarkastelut. Myös alla olevista vastauksista paljastuu jatkuva valvonnalla rajoittaminen. Niissä myös ilmenee komentajan antavan palautetta, elleivät asiat mene hänen tahtomallaan tavalla. Vastauksissa komentajan antama palaute saa negatiivisen leiman, koska se liittyy työn yksityiskohtaiseen toteuttamiseen, ja alainen katsoo työn toteuttamisen kuuluvan itselleen. Joissain tapauksissa komentajan on syytäkin antaa palautetta asioiden mennessä pieleen. Lisäksi ensimmäisestä alla olevassa esimerkistä paljastuu mahdollinen jatkuvan valvonnan tuottama seuraus. Alainen lopettaa oman ajattelun ja muuttuu komentajan ”sanelukoneeksi”. Tämä voi tarkoittaa alaisen turhautumista ja passiivisuutta tai jopa virheiden tekemisen pelkoa, jolloin menetetään ajatteleva yksilö.

”Hän rajoittaa tekemistäni jatkuvalla valvonnallaan, jolloin lopputulemana olen vain hänen sanelukoneensa. Hän tekee päätöksensä muita kuuntelematta ja asioiden mennessä pieleen hän vierittää syyn milloin kenenkin niskoille.” K3: V5

”Mutta se ukko haluaa itse päättää kaikista asioista tälläkin tasolla eikä halua kuulla ehdotuksia.” K3: V11

”Esimerkiksi jos komentaja ei luota alaiseen, on hänen antamat tehtävät ja niiden toteutus hyvinkin pienipiirteistä.” K4: V14

Syy alaisen toiminnan rajoittamiselle on todennäköisesti komentajan oma luottamuspuola alaistaan kohtaan, kuten yllä olevassa lainauksessa mainitaan.

Epäluottamus alaisen ammattitaitoon

Epäluottamus alaisen ammattitaitoon koostuu epäluottamuksesta alaisiin, epäluottamuksesta miehistön osaamiseen, siitä, että komentaja ei jaa tietoa alaisilleen ja viimeisenä siitä, että komentaja rajoittaa alaistensa vaikutusmahdollisuuksia.

”..., koska hän ei luota siihen että kukaan muu kuin hän voi tehdä asiat oikein.” K3: V5

Epäluottamusta korostaa myös alaisen havaitsema komentajan osoittama epäluottamus. On mahdollista, että komentaja rajoittaa alaistensa toimintaa tai laiminlyö heidän ajatuksiaan, koska ei luota alaisiinsa. Ne siis voivat olla seurauksia luottamuksen puutteesta.

”Komma puhutteli reserviläisiä kuin varusmiehiä, vailla minkäänlaista luottamusta niiden osaamiseen.” K4: V3

Epäluottamuksen kehittymiseen vaikuttaa myös komentajan osoittama epäluottamus alaisen alaiseen. Esimerkin luoma sävy osoittaa komentajan väheksyvän miehistöä. Väheksyminen ilmenee vastaajan verratessa reserviläisiä varusmiehiin. Toisaalta kumpaakaan joukkoa ei pidä aliarvioida. Tämän perusteella voidaan olettaa komentajan miehistöön osoittaman epäluottamuksen vaikuttavan myös vastaajaan, joka asettuu tässä esimerkissä selvästi miehistön ja komentajan väliin. Hän on joko yksikön johtoon tai taisteluosaston esikuntaan kuuluva henkilö.

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot korostuvat useissa vastaajien tarinoissa. Vuorovaikutustaidot koostuvat kategorioista alaisen huomioiminen, käyttäytyminen, hyvä tyyppi ja sosiaalinen älykkyys.

”Onneksi hän on komentaja, joka ymmärtää kuunnella alaisiaan ja heidän sanomisiaan...” K1: V4

”Hän pitää meidän puolia myös ylemmille johtoportaille.” K1: V6

”Se kuuntelee meitä ja sparraa. Se pakottaa meidät perustelemaan, mutta ostaa kyllä hyvin perustellut ideat ja on valmis muuttamaan mieltään jos joku meistä saa paremman idean.” K2: V2

”Pidin myös siitä kun hän uskalsi kysyä mielipiteitä sinulta toteutukseen liittyen.” K2: V7

Useissa vastauksissa esiintyy alaisen huomioiminen. Huomioimisen erilaisia ilmenemismuotoja ovat mm. alaisten kuunteleminen, puolien pitäminen, haastaminen sekä vastaajan vertaisten huomioiminen.

Ylemmille johtoportaille puolien pitäminen on mielenkiintoinen havainto. Tämä paljastaa toisaalta sen, että komentaja osoittaa pitävänsä alaistensa työmäärän kohtuullisena, mutta myös sen, että komentaja ei yritä mielistellä omia esimiehiään. Komentaja on linkki taisteluosaston ja ylemmän johtoportaan välillä. Alainen osoittaa kommentillaan arvostavansa komentajan kykyä sanoa ylemmälle johtoportaalta ”ei”, mikäli siitä olisi alaiselle haittaa.

Komentajan kyky ottaa alaiset mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon nähdään myös luottamusta edistävänä tekijänä. Perusteluun pakottaminen tai sen vaatiminen on osoitus siitä, että komentaja voi vaatia, eikä alaisia tarvitse päästää helpolla ollakseen luotettava. Oleellista on kuitenkin vastauksessa ilmi tuleva omien mielipiteiden muuttaminen. Komentajan on siis oltava valmis muuttamaan omaa näkemystään.

Vuorovaikutustaitoihin liittyen aineistosta nousee esiin myös komentajan käyttäytyminen.

”..., eikä epäasiallisella toiminnalla turhauta ja närkästyä meitä alaisia.” K1: V4

”Tiedän, että komentaja on helposti lähestyttävä...” K1: V7

Asiallisen käytöksen nähdään vaikuttavan positiivisesti luottamuksen rakentumiseen. Asiallisen käytöksen voi nähdä vähentävän turhautumista ja siitä aiheutuva stressiä. Lisäksi asioiden hoitaminen ja kommunikointi komentajan kanssa helpottuu, koska alaisen ei tarvitse miettiä mitä hän kohtaa mennessään keskustelemaan komentajan kanssa.

”Hän on myös sellainen, jota mielellään seuraisi myös seuraavaan tehtävään siirtyessä. Komentaja tuntee myös minut ja vertaiseni henkilökohtaisesti ja ymmärrämme toistemme ajatukset.” K2: V7

Osa vastaajista käsittää luottamusta rakentavan komentajan niin sanotusti hyvänä tyyppinä. Vuorovaikutukseen liittyy myös pidemmälle edennyt henkilösuhde alaisen ja esimiehen välillä. Suhdetta voisi ehkä kuvailla kaverilliseksi. Vastaajan tarinasta ei varsinaisesti käy ilmi, mitkä seikat ovat johtaneet kaverillisen suhteen syntymiseen. Henkilökohtaisella tasolla ihmisen tunteminen ei itsessään riitä selittämään niin sanottua samalla aaltopituudella olemista. Ihmisen voi tuntea hyvinkin pitämättä hänestä tai luottamatta häneen lainkaan. Kuitenkin tämä ”hyvä tyyppi” antaa olettaa, että komentaja on kiinnostunut alaisistaan ihmisinä ja tutustunut heihin. Hän on antanut aikaa alaisilleen ja ollut näkyvillä, eikä vain etäisenä esimiehenä.

”Mikäli tämä luottamuksen rakentaminen ei onnistu omalla käytöksellä ja sosiaalisilla taidoilla, vaan perustetaan se omaan sotilasuraan tai arvomerkkeihin, ainakin itseltäni häviää luottamus komentajaan.” K2: V8

Lainauksen perusteella komentajalta odotetaan myös sosiaalisia taitoja, ei pelkästään asemansa tai uransa tuomaa johtajuutta. Sosiaalisesti älykkäällä ihmisellä tarkoitetaan tässä tilanteessa vastaajan tarinasta muodostunutta mielikuvaa sotilasmaailmasta. Sotilasorganisaatiossa esimiehillä on todella pelkistään ajateltuna kaksi vaihtoehtoa: piiloutua arvomerkkiensä ja asemansa taakse tai olla johtaja arvomerkeistä ja asemasta huolimatta. Tässä sosiaalinen älykyys on liitetty jälkimmäiseen tapaukseen, jossa komentaja kohtelee kaikkia samanarvoisesti ja asettaa itsensä muiden kanssa samalle tasolle arvomerkkeihin katsomatta.

Viestintä

Viestintä esiintyy sekä luotettavasta että epäluotettavasta komentajasta kirjoitetuissa tarinoissa. Kommunikointi ja tiedon jakaminen nähdään luottamusta rakentavana silloin, kun se on rehellistä ja suoraa. Lisäksi luottamusta parantaa ylipäättään tiedon jakaminen ja tunne siitä, ettei asioita ainakaan jätetä kertomatta.

”Hän esittelee asiat, niin kuin ne ovat. Kertoo asiat suoraan.” K1: V6

”Luotan komentajan pitävän minut tilannetietoisena.” K1: V7

”Samaan aikaan sille ei voi sanoa mitää mitä se ei halua kuulla mikä tekee vuoropuhelusta aika haastavaa. Jos jotain menee huonosti niin sitä ei haluta sanoa ääneen.” K3: V11

Vastaavasti epäluottamukseen liitetään tiedon puute ja sen seurauksena alaisten syyttämisen tapahtuneista virheistä. Lisäksi tiedon puutteesta johtuvan yleisen epätietoisuuden ja oman toiminnan merkityksen hämärtyamisen nähdään vaikuttavan komentajan luotettavuuteen negatiivisesti. Vastausten perusteella rehellistä ja suoraa tiedon jakamista, oli se hyvää tai huonoa, arvostetaan nuorten upseerien parissa.

”Kaikki haasteet harjoituksen aloittamisessa oli komman mielestä meidän vikaa, vaikka hän oli kaiken suunnitellut eikä ollut jakanut tietoa alaspäin.” K4: V3

”Mahtaako mun komppanian taistelu edes merkata mitään tässä sopassa?” K4: V8

”Komentaja ei sitten yhtään voinut kertoa mihin suuntaan tätä suunnittelua tulisi lähteä jatkamaan. Tuntuu koko ajan siltä, että se jättää asioita kertomatta...Kertois nyt rehellisesti missä tässä oikein mennään.” K4: V10

Ennakoimattomuus

”En lainkaan tajua hänen järjenjuoksuaan ja sitä onko hän jo huomionnut lauselmissaan tämän ja tuon asian. Jos olisin voinut harjoitella ja toimia hänen kanssaan hieman kauemmin, osaisin varmaankin arvioida hänen kykyään reagoida esimerkiksi kiireellisiin asioihin, tai sitä miten nämä tuo esille.” K4: V7

Vaikka Puolustusvoimien koulutusjärjestelmään hakeutuu samankaltaisia ihmisiä ja koulutus muokkaa hakeutuneiden ajatuksia samansuuntaisiksi, tämä esimerkki on osoitus ihmisten erilaisuudesta. Ajatusten ja eleiden tulkinta on toisinaan joidenkin henkilöiden välillä haastavaa. Ennakoimattomuus vaikeuttaa vuorovaikutusta ja heikentää luottamusta.

4.1.2 Ammattitaito

Osaaminen

Vastauksista merkittävin osa käsittelee komentajan ammattitaitoa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat järkiperustainen toiminta, tiedot ja taidot, voitontahto ja aktiivisuus, esimerkiksi johtaminen ja päätöksentekokyky. Epäluottamuksen syntyyn puolestaan vaikuttavat heikko substanssiosaaminen, komentajan epäselvät käskyt, komentaja kykenemättömyys antaa toteuttamiskelpoisia käskyjä, epäolennaisuuksiin keskittyminen, jatkuva reagoiminen, epäselvät toimintatavat, se, että komentaja ei tue tehtävän toteuttamisessa sekä viimeisenä tehottomuus.

”Se ei edes vituta jos se oma idea ei mene läpi, koska sekin aina kertoo miksi se ei sitä hyväksy ja miten se aikoo taistella.” K2: V2

”Samoin voisin luottaa siihen, että suunnittelussa ei tule mitään äkillisiä suunnan muutoksia siihen mitä on aikaisemmin jo sovittu (pl. tilanteen vaatimat). ” K2: V10

Vastaajat pitävät komentajan järkeen perustuvaa, harkittua ja johdonmukaista toimintaa luottamusta rakentavana. Alaiset ymmärtävät komentajan tekemät perustellut päätökset ja ovat valmiita muuttamaan omia ajatuksiaan, mikäli komentaja pystyy perustelemaan omat näkemyksensä.

”...luotan komentajan omaan ymmärrykseen hänen omista suorituskyyvistä sekä vihollisen suorituskyyvistä taisteluosastolle käsketyn taktisen tehtävän viitekehysessä.” K1: V5

”Toisinaan tuntuu, että se ei kunnolla tiedä miten meidän joukkoa tulisi käyttää tai mihin me pystytään ja ei pystytä.” K3: V11

Komentajan tiedot ja taidot nousevat useassa vastauksessa keskiöön. Vastausten perusteella nuoret upseerit odottavat komentajalta taktista osaamista ennen kaikkea joukkojen suorituskykyjen ja käytön näkökulmasta. Tärkeänä pidetään yleisjohtajuutta eli kykyä ymmärtää kaikkia taisteluosaston aselajeja ja niiden käyttöperiaatteita. Lisäksi komentajalta edellytetään ymmärrystä vihollisen joukoista. Vastausten perusteella komentajan ei tarvitse tietää kaikkien joukkojen erityispiirteitä tai yksityiskohtia. Yhdessäkään vastauksessa komentajalta ei esimerkiksi odotettu viestilaitteiden tai jonkin järjestelmän käytön osaamista. Joukkojen käyttö ja niiden toiminnan pääperiaatteet ovat kuitenkin osattava kyetäkseen järkeviin ja toimiviin ratkaisuihin ja sitä kautta luottamuksen rakentamiseen.

”...siitä näkee, että se haluaa voittaa, eikä vaan selviytyä. Se yrittää koko ajan löytää asioita, joista me saataisiin etua ja on tosi aktiivisesti yhteydessä meihin aselajipäälliköihin, että onko meillä jotain ideoita jotka voisi auttaa.” K2: V2

Voitontahto ja aktiivisuus nähdään luottamusta rakentavana tekijänä. Toisaalta komentajalla voi olla tahtotila voittaa voittamisen ilosta, se voi olla osa komentajan luonnetta tai motivaatio voittamiseen voi kummuta jostakin henkilökohtaisesta syystä. Syyllä voitontahtoon ei ehkä ole väliä ääriolosuhteissa, kuten sodassa. Aktiivinen oman joukon edun etsiminen näyttäytyy ääriolosuhteissa todennäköisesti pikemminkin alaisista huolehtimisena kuin ketään ärsyttävänä piirteenä. Tuskin kukaan samassa taisteluosastossa pitää tappiota yhdentekevänä tai haluaisi antaa periksi ja hävitä. Toisaalta yltiöpäisiin ratkaisuihin ei pidä ryhtyä voitontahdon sokaisemana.

”Itseeni on todella suuri vaikutus sillä millainen komentaja on. Innostus ja motivaatio tarttuu, kuten myös passiivisuus.” K2: V5

Vastausten joukossa esiintyi myös oman esimerkin avulla johtaminen. Komentajan olemus ja toiminta ovat alaisten jatkuvan tarkkailun alla. Komentaja toimii joukkonsa johtajan roolissa mallina alaisilleen. Alaisen näkökulmasta on helppo perustella toimintaa toteamalla, että jos komentaja tekee näin, niin teen minäkin.

”Kun pystyn luottamaan hänen päätöksentekokykyynsä..., auttaa minua toimimaan pitkäjänteisesti.” K2: V6

”...sekä riittävän jämäkkä tarvittaessa ts. osaa sanoa myös sen viimeisen sanan.” K2: V8

Komentajan ammattitaitoon liittyen päätöksentekokykyä pidetään luottamusta rakentavana. Kuten aiemmin on jo käynyt ilmi, vastaajat arvostavat komentajan kykyä kuunnella ja huomioida muiden mielipiteet, mutta painoarvoa saa vastauksissa myös komentajan kyky päättää asioista sekä johtaa keskustelu johonkin lopputulokseen.

”Komentaja antaa ylimalkaisia käskyjä ilman selkeitä tavoitteita ja aikamääreitä.” K3: V7

Ammattitaitoon liittyen myös komentajan antamien käskyjen selkeydellä on vaikutusta luottamussuhteen laatuun. Alaiset näkevät käskyjen selkeyden sekä järkevyyden luottamusta rakentavana tai heikentävänä tekijänä.

”Hän ei osaa tehdä päätöksiä tai antaa edes auttavia taktisia tehtäviä alaisilleen.” K3: V3

”Tehtävätyypit mitä saadaan ei ole toteuttamiskelpoisia.” K3: V4

Käskyjen selkeyden rinnalla on nähtävissä niiden sisällöllinen laatu. Alaiset pitävät luottamusta heikentävinä tekijöinä paitsi epäselviä myös toteuttamiskelvottomia käskyjä.

”Suurin huolenaihe taisi olla oikea varustus, kuten aina.” K4: V3

”Antaa vaan epämääräisiä suunnittelutehtäviä jotka ei palvele juuri ketään, ...” K4: V10

Nuoret upseerit näkevät myös epäolennaisiin asioihin tai ainakin alaisen näkökulmasta epäolennaiseen asiaan keskittymisen epäluotettavuutta lisäävänä. Esiin tuodaan mm. varustukseen puuttuminen sekä epämääräisten suunnittelutehtävien käskeminen. Vastauksista välittyy alaisen turhautuminen ja kenties tietämättömyys siitä, miksi komentaja puuttuu varustukseen tai käsklee tehtäviä, joilla ei tunnu olevan tarkoitusta. Kyse voi olla komentajan pyrkimyksestä saavuttaa jotakin, mitä hän ei ole alaisilleen perustellut. Pahimmassa tapauksessa komentaja ei itsekään tiedä, mitä on tekemässä ja miksi.

”Harjoituksen aikana komma ei meinannu antaa hetken rauhaa radiossa, koko ajan huuteli sinne ja kyseli tilannetta. Jumalauta koita siinä toteuttaa tehtäviä kun niitä satelee minuutin välein.”

Alaisen pakottamista jatkuvaan reagointiin ei myöskään koeta hyvänä asiana. Viattomalta tuntuvat, nopeatkin tilanteen tarkastamiset saattavat häiritä tai keskeyttää alaisen työnteon. Jatkuva reagoiminen tuottaa alaiselle tarpeetonta stressiä, luo helposti aikakapeikkoja sekä lisää epäluottamusta.

”Sitten kun tulit käskynannoille niin se vasta sirkus olikin. Ei mitään logiikkaa tai järjestystä.” K4: V3

Komentajan epäselvien toimintatapojen nähdään heikentävän luottamusta. Jos käskynannot eivät ole loogisia, alaiselle voi tulla tunne siitä, että asiat ovat muutenkin komentajan hallitsemattomissa.

”Sitten vastauksena tulee ehkä ”hoida potti”, mutta edes tavoiteltavan loppuasetelman antaminen auttaisi ohjaamaan tehtävää.” K4: V7

Epäselviin ja toteuttamiskelvottomiin käskyihin liittyen epäluotettavan komentajan ei koeta myöskään tukevan niiden toteuttamisessa. Vastauksissa mainitaan myös liian ympäripyöreät ja vajavaiset perusteet tehtävien toteuttamiseen liittyen.

Tehottomuus

Komentajan ammattitaitoon liittyen tehottomuus näyttäytyy vastauksissa kahtena kokonaisuutena: komentajan passiivisuutena ja komentajan päätöksenteon kyvyttömyytenä.

”Hän on poissaoleva, eikä osallistu suunnitteluun tai päätöksentekoon.” K3: V3

”Käskynannoissa komentaja antaa sellaisen kuvan, ettei hän ole perehtynyt ylemmän johtoportaan tai oman TSTOS:n perusteisiin.” K3: V7

Vastausten perusteella liika sivusta seuraaminen ja välinpitämättömyys nähdään luottamusta heikentävinä tekijöinä. Komentajan poissaolot tai etäisyyden ottaminen suunnitteluun ja päätösten tekoon nähdään negatiivisena passiivisuutena. Samoin tiedon puute liitetään osin passiivisuuteen, mikä saa aikaan välinpitämättömyyden tunteen.

”Komentaja ei ole tilanteen tasalla, vaan hän ainoastaan mukailee varakomentajan ja esikuntapäällikön ideoita. Komentaja ei juuri tee omia päätöksiä.” K3: V7

Tehottomuuteen liittyy myös komentajan oma kyvyttömyys päätöksentekoon. Mikäli komentaja keskittyy vain myötäilemään muita eikä tee omia päätöksiä, se näyttäytyy passiivisuutena. Joku muu tekee päätökset ja on tällöin tehokas komentajan sijaan.

4.1.3 Luonne

Omien virheiden myöntäminen

Komentajan luonne näyttäytyy vastauksissa vastuunpakoilun ja heikon osaamisensa peittelyn kautta.

”...ja asioiden mennessä pieleen hän vierittää syyn milloin kenenkin niskoille.” K3: V5

”Nyt se vaan pakoilee vastuutaan johtajuutensa taakse.” K4: V10

Vastuunpakoilu nähdään selkeänä epäluottamusta lisäävänä ominaisuutena. Epäluotettavan komentajan nähdään syyttävän alaisia omista virheistään tai välttelevän jotakin kenties vaikeaa tai komentajalle itselleen työlästä tehtävää oman asemansa turvin.

”Tuntuu koko ajan siltä, että se jättää asioita kertomatta. Tai sitten se ei vain tiedä...” K4: V10

Omien heikkouksien tai virheiden myöntäminen näyttäytyy myös heikon osaamisen peittelynä.

Käyttäytyminen

Komentajan epäluottamusta lisäävä käyttäytymisen nähdään olevan malttamaton, asiatonta ja ailahtelevaa.

”Komentajan käytöstä voisi kuvailla ”täysillä päin ja paareilla pois” -tyyliseksi. ...Kärsimättömänä johtajana komentaja reagoi nopeasti erilaisiin tilanteisiin ja alkoi painostamaan alaisiaan vikkeliin toimenpiteisiin.” K3: V6

Nuorten upseerien käsitysten mukaan malttamaton komentaja lisää nopealla reagoinnillaan alaisten kokemaa painetta. Komentajan nopea reagoiminen asioihin aiheuttaa usein ylimääräisiä töitä alaisilleen, mikä vaikuttaa töiden kuormittavuuteen.

”Huomasin, kuinka pitkän alustuksen aikana komentaja alkoi kyllästymään ja hänen elekielensä muuttui kärsimättömäksi. Tunnistin komentajan kärsivällisyyden loppuvan kellon vilkuilusta, polviin nojailusta ja epätoivoisesta kasvojen hieromisesta. Kun komentajan kärsivällisyys loppui, hän keskeytti selostuksen. Hän alkoi pommittamaan esittelijää kysymyksillä ja painosti häntä vastaamaan niihin.” K3: V6

Komentajan asiaton käytös alaistaan kohtaan asettaa alaisen epämiellyttävään tilanteeseen, mikä ei varmastikaan vahvista luottamusta. Vaikka komentaja ei itse tiedostaisikaan turhautumisestaan tai ärsyyntymisestään johtuvia eleitä, alaistensa luottamuksen kannalta komentajan tulisi kyetä hillitsemään itsensä.

”Mielestäni komentajan tyyli on muuttunut harjoituksen aikana päivittäin, välillä mikään ei tunnu kiinnostavan ja kaikki onnistuu, kun ehdottaa ja taas välillä käy tällaista aivan liiallista syynäämistä.” K3: V2

Myös mielipiteiden vaihtuminen nähdään epäluottamusta synnyttävänä tekijänä. Luottamukseen liittyvä ennustettavuus tai tuttuus eivät toteudu komentajan muuttaessa omia toimintatapojaan tai mielipiteitään jatkuvasti. Alaisen on vaikea toimia komentajan linjausten mukaisesti, mikäli linjaukset muuttuvat tai niiden luonne muuttuu.

Väärät motiivit johtajuudelle

Osa tarinoista kuvaa epäluottamuksen rakentumista komentajan negatiivisen johtajuuden kautta. Näissä vastauksissa komentajan toiminta näyttäytyy alaiselle mukavuudenhalun, omahyväisyyden ja itsekkäiden pyrkimysten näkökulmasta. Komentajan motiivit johtajuudelleen ovat kenties joitakin muita kuin vilpittömän halu hoitaa tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla ja huolehtia alaistensa hyvinvoinnista.

”Ei se muuta tehny kun tuijotti ruutuja kaikki päivät, että vois se sieltä joskus jalkautua kentällekin katsomaan todellista tilannetta eikä vaan äyskiä radioon.” K4: V3

Osoituksina komentajan johtajuuden vääristä motiiveista ovat mm. pelkällä radiolla johtaminen ja omien esimiestensä mielistely. Alaisen näkökulmasta radiolla johtaminen saa yllä olevan esimerkin mukaan aikaan käsityksen oman arvonsa tuntevasta komentajasta, joka ei koe tarpeelliseksi asettua miehistönsä kanssa samalle tasolle. Hän pysyttelee mieluummin komentopaikallaan ”mukavissa oloissa”.

"Hillitön perseennuolenta alkaa heti, kun hänen esimiehensä saapuu paikalle. En pidä miestä juuri minään." K4: V3

Esimiehen mielistelyyn liittyviä yksityiskohtia ei vastauksissa tuoda ilmi, joten selvittämättä jää se, miten mielistely alaisille tarkalleen näyttäytyy. Kuitenkin kun alaiset aistivat komentajan käytöksen ja toiminnan muuttuvan hänen omien esimiestensä vuoksi, on todennäköistä, että se koetaan mielistelynä. Tämän seurauksena alainen tuntee epäluottamusta komentajaansa kohtaan.

4.1.4 Ulkoiset tekijät

Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa komentajan tuntemattomuuteen tai tuttuuteen liittyviä tekijöitä. Niiden vaikutus tarinoihin on oletettua pienempi ja ne ovat muutamissa vastauksissa erilaisina mainintoina. Selvää vaikutusta vastauksen muuhun sisältöön ei voida osoittaa.

Aiempi kokemus komentajasta

"Tunnen hänet jo entuudestaan, hän on osoittanut jo aiemminkin luottamusta." K1: V6

Ainoastaan yhdessä vastauksessa todetaan komentajan osoittaneen luottamusta jo aiemman yhteistyön aikana.

Ennakkoluulot ja oletukset

Ennakkoluulot ja oletukset rakentuvat vastauksissa ilmenneistä oletuksista, kuulopuheista, huhuista ja ennakkotietämyksestä.

"..., niin olen täysin huhu-puheiden varassa. ...Olen kuullut, että hän on henkeen ja vereen jalkaväkimies, ..." K2: V1

"Kukaan ei varsinaisesti tuntenut sitä etukäteen, mutta osa oli kuullu että se oli edellisessä hommassaan ollut tosi hyvä..." K2: V2

Tuntemattoman komentajan vaikutus näkyy oletuksina ja kuulopuheina vastauksissa. Vastajien käsitykseen komentajan luotettavuudesta vaikuttavat kuulopuheista syntyneet oletukset positiivisesti.

”Olen epäileväinen, että kykeneekö komentaja toimimaan tehtävässään.” K3: V1

”Komentaja on epävarma ja epäpätevä tehtävänsä.” K3: V7

Epäluotettava ja tuttu komentaja näyttäytyy vastauksissa epäilyksenä tai tietona. Epäilyksen en-tuudesta epäluotettavan henkilön kyvyistä aiheuttaa epävarmuutta alaisissa.

4.2 Luottamuksen vaikutus taisteluiden voittamiseen

Kehyskertomuksista 1, 2, 3 ja 4 etsittiin myös merkityksiä luottamuksen vaikutuksista taiste-luiden voittamiseen. Näkökulmana merkitysten etsimiseen oli komentajan ja alaisen välisen luottamuksen vaikutus alaisen toimintaan. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään aineistosta il-menneitä luottamuksen ja epäluottamuksen vaikutuksia. Merkitysten löytäminen ja niistä teh-dyt johtopäätökset perustuvat tutkijan tulkintaan.

4.2.1 Johtaminen

Luottamuksen sekä epäluottamuksen käsitetään vaikuttavan johtamiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esiin nousevat johtamiseen liittyvät vaikutukset tehtävätaktiikan, resurssien hyödyntämättä jättämisen, negatiivisen vuorovaikutuksen ja suunnittelemattoman soveltami-sen kautta.

Tehtävätaktiikka

Komentaja voi luottamuksen avulla hyödyntää johtamistapanaan tehtävätaktiikkaa.

”Esimiehen ja alaisen saavutettua luottamuksen toinen toisiinsa mahdollistuu tehtävätaktii-kan mukainen toiminta taistelukentällä.” K2: V11

Luottamuksen käsitetään mahdollistavan tehtävätaktiikan mukaisen toiminnan.

Resurssien hyödyntämättä jättäminen

Luottamuksen puutteen nähdään aiheuttavan resurssien hyödyntämättä jättämistä. Resurssilla tarkoitetaan tässä tapauksessa komentajan käytössä olevia alaisia ja heidän henkistä kapasi-teettiaan. Epäluottamus aiheuttaa alaisissa taantumista, passiivisuutta ja epäjohtonmukaisuut-ta.

”..., jolloin lopputulemana olen vain hänen sanelukoneensa.” K3: V5

Kuten vastauksesta ilmenee, epäluottamuksen seurauksena alainen lopettaa oman ajattelun ja järjen käytön. Hän alkaa toteuttaa sanatarkasti komentajan käskyjä. Tämä taas edellyttää komentajalta tarkkoja ja yksityiskohtaisia käskyjä ja ohjeita tai muuten asiat eivät tapahdu. Komentajan aika kuluu yksityiskohtaisten käskyjen laatimiseen, jolloin vähintäänkin ajallisen resurssin hukkaaminen konkretisoituu.

”Tämä johtaa siihen, että asioin hänen kanssaan aina lyhyesti ja mahdollisesti korostan hänelle vain positiivisia asioita omaan tehtävään liittyen. ...Pyrin hoitamaan hänen vaatimukset vain riittävän hyvin ja ehkä pimitän tietoa häneltä, jos koen helposti joutuvani siitä ongelmiin. ...Vastaan vain komentajan kysymyksiin ylimalkaisesti tai tuon esiin vain tarvittavat asiat. ...Jos asiat ovat menossa pahasti pieleen, saatan olla passiivinen ja ehkä hieman välinpitämätön, jos se ei koske omaa joukkoani.” K3: V9

Epäluottamuksen vaikutukset alaisen passiivisuuteen nousevat aineistosta merkittävästi esille. Edellä olevan esimerkin perusteella alainen tekee vain välttämättömät työtehtävät välttääkseen yhteistyön tai muun kanssakäymisen komentajan kanssa. Tässä vastauksessa ilmenee myös alaisen valmius tiedon pimitämiseen ja asioiden kaunisteluun, mikä tulee esille myös myöhemmin. Merkillepantavaa on kuitenkin epäluottamuksen aiheuttama välinpitämättömyys muita, kenties vertaisten ja jopa kavereiden joukkoja kohtaan, vaikka he tarvitsisivat apua.

”Tämä hidastaa esikunnan toimintaa ja tekee toiminnasta sekavaa. ...Tällöin tilannekuva pirstaloituu.” K3: V7

Epäluottamuksen vaikutukset ulottuvat myös esikunnan toiminnan sekavuuteen ja sitä kautta tilannekuvan hajoamiseen.

Negatiivinen vuorovaikutus

Epäluottamus vaikuttaa myös vuorovaikutukseen komentajan ja alaisen välillä. Alaisen näkökulmasta epäluottamus aiheuttaa haasteita asioiden kertomisessa komentajalle. Ylipäätään komentajan kohtaaminen koetaan haastavaksi. Epäluottamus saa alaisen myös valehtelemaan ja selittelemään toimintaansa. Alainen jättää helposti pyytämättä apua komentajalta eikä toisinaan edes ymmärrä komentajaa negatiivisen vuorovaikutuksen seurauksena.

"Erittäin vaikea mennä edes esittämään asioita, kun ei tiedä millä tyylillä sitä ollaan otamassa vastaan..." K3: V2

Epäluotettavan komentajan kohtaaminen koetaan haastavana varsinkin vaikeisiin tilanteisiin liittyen.

"Tämä vaatii, että minä joudun vakuuttelemaan alaisille tehtävien järkevyyttä." K3: V4

"...ja ehkä pimitän tietoa häneltä, jos koen helposti joutuvani siitä ongelmiin." K3: V9

Epäluottamus komentajaa kohtaan saa alaisen jopa valehtelemaan ja selittelemään omaa toimintaansa. Komentajalle valehtelu johtaa paitsi huonoon ihmissuhteeseen myös vääristyneeseen tiedonkulkuun. Komentaja ei tiedä kaikkea mitä hänen kuuluisi tietää toteuttaakseen tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Alainen on myös valmis peittelemään omia epäilyksiään omille alaisilleen, kuten yllä olevasta esimerkistä käy ilmi. Komentajan antamien tehtävien järkevyyttä joudutaan selittelemään alaisen alaiselle, mikä todennäköisesti johtaa epäluottamussuhteen jatkumoon.

"En olisi tuonut huoltani suoraan komentajalle, koska en usko, että sillä olisi mitään vaikutusta. K3: V8

Epäluottamus vaikuttaa paitsi vaikeiden asioiden kertomiseen komentajalle, niin myös avun pyytämiseen. Toki avun pyytäminen voi olla joillekin ylipäättään vaikea asia. Tässä tapauksessa se esitetään erillisenä tuloksena, koska komentajan toimenkuvaan kuuluu alaistensa taistelun mahdollistaminen. Alaiselta tullut avunpyyntö voi toisin sanoen olla myös tukipyyntö, mikä on sodan aikana taistelukentällä lähes väistämätöntä. Taisteluosaston taistelu perustuu aselajien yhteistyölle, jolloin apua tarvitaan eri tahoilta, lähtökohtaisesti komentajan mahdollistamana.

"Vuorovaikutuksen ollessa huono, saattaa olla vaikea sisäistää miten komentaja haluaa tehtävänsä toteuttaa." K3: V10

Epäluotettavuuden nähdään myös häiritsevän alaisen ymmärrystä. Epäluotettavan komentajan käskyjen tai komentajalta saatujen tehtävien ymmärtäminen tuottaa osalle vastaajista haasteita. Konkreettisenä tekijänä ymmärrykselle on enimmäkseen tarve kyseenalaistaa komentajan käskyjä sekä keskinäisen vuorovaikutuksen heikkous; ei uskalleta tai haluta kysyä.

Suunnittelematon soveltaminen

”Kuitenkin taisteluosaston tehtävän täyttyminen on minulle sydämen asia ja teen oikeita asioita ja töitä häneltä ”salaa”. Toisin sanoen en kerro hänelle kaikkia tekemisiäni, ...” K3: V5

”Mieluummin kääntyisin vertaisiini ja yhdessä sovittaisiin asiat niin, että suunnitelma saadaan kaikista puutteistaan huolimatta onnistumaan, tai saisin varmuuden, että puutteita ei todellisuudessa ole.” K3: V8

”...meidän täytyy komentajasta huolimatta ponnistella tavoitteiden saavuttamisen eteen, että komentajan vaikutus minimoituu.” K4: V5

”Näin ollen lyön kantapäät yhteen ja toteutan tehtävän niin kuin parhaaksi näen ja kaunistelen saavutuksia ylöspäin.” K4: V11

Selän takana toimimisen ja valehtelun eroavaisuus näkyy tässä tutkimuksessa alaisten positiivisissa pyrkimyksissä. Aineiston perusteella osa epäluotettavan komentajan alaisista pyrki komentajan tietämättä paikkaamaan mahdollisia virheitä tai selättämään epäluottamuksesta johtuvia muita haasteita. Mielenkiintoista onkin se, että tällaiset alaiset voivat saada huononkin komentajan toiminnan näyttämään hyvältä. Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa komentajan vääristyneeseen minäkuvaan sekä hänen esimiestensä harhaluuloon komentajan todellisista kyvyistä. Pitkittyessään tällaisella tilanteella voi olla kauaskantoiset vaikutukset epäluotettavan komentajan edetessä mahdollisesti seuraaviin tehtäviin väärin perustein.

4.2.2 Toimintakyky

Etsittäessä luottamuksen ja epäluottamuksen vaikutuksen merkityksiä vastauksissa korostuu toimintakyky. Vaikutukset alaisen toimintakykyyn ovat vastausten perusteella moninaiset. Nuoret upseerit käsittävät luottamuksen vaikuttavan omaan ammattitaitoon, epäluottamukseen tehtävässä onnistumisen suhteen ja tehtävän järkevyyteen, kokonaisuuteen uskomiseen, työssä jaksamiseen sekä itsetuntoon.

Luottamus omaan ammattitaitoon

Luottamuksen käsitetään vaikuttavan tehtävässä onnistumiseen. Sen lisäksi luottamuksella nähdään olevan vaikutusta alaisen omaan toimintaan. Luottamuksella komentajaan on positiivinen vaikutus alaisen omaan luottamukseen omasta ammattitaidostaan.

”Koska luotan komentajaani, olen luottavaisempi koko tehtävän/ operaation onnistumiseen.”
K1: V1

”Lisäksi luotettavaa komentajaa seuraa vaikka epätoivoisiin tilanteisiin koska luotto hänen ymmärrykseensä korvaa pelon.” K2: V3

Luottamuksen käsitetään vaikuttavan kokonaisuudessaan tehtävän onnistumiseen. Luottamus korvaa tiukassa tilanteessa jopa pelon ja auttaa selviytymään vaikeistakin asioista.

”Olen varmempi hoitaessani tehtävääni.” K1: V6

”Luottamus tuo varmuutta tekemiseen, uskoa omiin toimintamahdollisuuksiin haastavissa tilanteissa...” K2: V4

Luottamuksen nähdään vaikuttavan myös positiivisesti alaisen henkilökohtaisiin kykyihin selviytyä työssään.

Epäluottamus tehtävässä onnistumiseen ja tehtävän järkevyyteen

Epäluotettavalla komentajalla on vastausten perusteella vaikutus alaisen epäluottamukseen tehtävässä onnistumisen suhteen. Alainen on myös epäluottavainen tehtävän järkevyyden suhteen. Epäluottamus tehtävässä onnistumiseen ja tehtävän järkevyyteen näyttäytyy komentajan osaamisen kyseenalaistamisena, käskyjen kyseenalaistamisena, epäluottamuksen välittymisenä alaisen alaiselle ja tehtävän toteutumisen vaikeutena.

”Minun olisi paljon vaikeampi luottaa tehtävän onnistumiseen komentajan taisteluajatus noudattaen, vaan todennäköisesti yrittäisin esittää siihen muutoksia.” K3: VI

Yllä oleva esimerkki ei ota kantaa onko komentajan laatima taisteluajatus hyvä vai huono. Myöskään syntyneen epäluottamuksen syy ei paljastu tarinasta. Vastaaja kuitenkin paljastaa mahdollisesti asennoituvansa epäilevästi komentajan taisteluajatukseen sen laadusta riippumatta ja esittävänsä siihen muutoksia. Epäluottamus altistaa alaisen epäilemään komentajan kykyä toimia tehtävässään, vaikka epäluottamus olisikin syntynyt jostakin muusta kokemuksesta kuin komentajan heikosta ammattitaidosta.

Käskyjen kyseenalaistaminen

”Joka kerta kun saat tehtävän, tai komentaja käsklee jotain, et voi tietää onko siinä käskyssä nyt mitään järkeä. Ehkä on, ehkä ei.” K3: VII

”Omat alaisetkin näkevät johtajansa epävarmuuden ja sitä kautta komentaja pilaa ryhmähenkeä vaikka ei olisikaan edes itse paikalla.” K3: VII

Epäluottamuksen käsitetään vaikuttavan myös alaisen alaiseen. Komentajan ei itse tarvitse olla läsnä vaan komentajan alaisten kautta epäluottamus välittyy tavalla tai toisella aina miehistöön saakka. Epäluottamus voi johtua esimerkiksi komentajan käskystä, minkä järkevyyttä miehistökin epäilee, tai se voi välittyä alaisten suhtautumisesta komentajaan heidän keskinäisissä keskusteluissaan.

Uskon ja toivon menettäminen

Toimintakykyyn liittyen epäluotettavasta komentajasta kirjoitetuista tarinoista nousee esiin uskon ja toivon menettäminen sekä kokonaisuuteen uskomisen. Se näyttäytyy kuolemanpelkona, taistelun ja sodan häviämisenä, uskon menettämisenä ja miehistön epäluottamuksena komentajaan.

”Pelottaa, että jotkut vielä menettävät henkensä turhaan komentajan takia.” K3: V4

Epäluottamuksen seurauksena nuoret upseerit ovat huolissaan alaistensa ja oman henkensä menettämisestä.

”..., sillä väärillä päätöksillä ja huonolla johtamisella hän voi aiheuttaa TSTOS:n taistelun epäonnistumisen. ...Pahimmillaan koko sodan voittaminen voi vaarantua yhden TSTOS:n taistelun epäonnistumisen seurauksena.” K3: V7

Samoin huolta kannetaan taisteluiden ja koko sodan lopputuloksesta. Epäluottamuksen vaikutukset vastaajien käsityksiin näkyvät pelkona häviämisestä ja sen seurauksista.

”Kerron ystävälleni sodan ajan tehtäväni olevan varma yhden suunnan menolippu.” K4: V2

”En usko, että huomista tulee mitään kun se ei pysty johtamaan!!” K4: V4

”Mahtaako tästä tulla yhtään mitään?” K4: V8

Epäluottamus aiheuttaa muutamissa vastaajissa jopa epätoivoa ja melankoliaa. Tarinoissa on havaittavissa jopa varmuus tappiosta ja oman hengen menettämisestä. Epäluottamuksella on joihinkin vastaajiin henkisen toimintakyvyn osalta lamaannuttava, ellei jopa tuhoava vaikutus.

”Alaisen kannalta ajatellen, vaikka itse ei luottaisikaan komentajaan, ei se saa näkyä alaisille, koska tällöin saatetaan tulla tilanteeseen, jossa koko taisteluosasto ei luota komentajaan. Jos tällaiseen tilanteeseen ajaututaan, niin näen, että taisteluosastolla ei ole juurikaan menestymisen edellytyksiä.” K4: 14

Kokonaisuuden nähdään murtuvan, mikäli taisteluosaston miehistö ei luota komentajaansa. Enemmistön luottamuksen menettäminen on este menestykselle.

Työssä jaksaminen

Epäluotettavasta komentajasta kirjoitettujen tarinoiden kautta esille tulee työssä jaksaminen. Varmistamisen tarve ja luottohenkilöiden etsiminen lisäävät töiden kuormittavuutta. Myös yhteistyön välttely sekä epäolennaisuuksiin keskittyminen vaikuttavat työssä jaksamiseen negatiivisesti.

”Kaikki täytyy varmistaa itse kaiken varalta. Aikaa kuluu turhaan varmisteluun ja se on stressaavaa.” K3: V11

Epäluottamus lisää töiden kuormittavuutta. Alaiselle syntyy tarve varmistaa tehtäviinsä liittyvät seikat. Turha varmistelu synnyttää kiirettä ja stressiä.

"Ehkä olen suoraan yhteydessä muihin päällikköihin tai ehkä sitten varakomentajaan...?"

K4: V8

Muutamasta vastauksesta käy myös ilmi, että alaiset eivät välttämättä kuormita pelkästään itseään varmistelulla, vaan kuormittavat esikunnasta jotakin toista henkilöä. Kuten yllä olevasta esimerkistä voi todeta, esikunnasta tai vertaisista etsitään luottohenkilö tai henkilöt. Oman asioiden varmistelun lisäksi kuormitetaan henkilöä tai henkilöitä, joilta asioita varmistellaan.

"...epäluottamus syö motivaatiotani tehdä töitä yhdessä..." K4: V5

Työssä jaksamiseen vaikuttaa myös tarve vältellä yhteistyötä. Taisteluosaston tehtävissä toimiminen vaatii yhteistyön tekemistä niin komentajan kuin muidenkin kanssa, jolloin sen välttely on todella haasteellista ja kuormittavaa.

"Yrittäisin kaikkeni, ettei alaiseni huomaisi luottamukseni puutetta." K3: V8

"Pyrinkin minimoimaan hänen vaikutukset oman joukkoni tehtävän hoitamisessa, jotta itseleni jää mahdollisimman paljon tilaa hoitaa parhaaksi näkemälläni tavalla." K3: V9

"Annettuja tehtäviä saattaa tulla kritisoitua ilman suurempia perusteitakaan..." K4: V14

Lisähaastetta tehtävän hoitamiseen aiheuttaa myös luottamuksen puutteen peittelyyn kuluva energia sekä pyrkimys minimoida komentajan vaikutukset oman toiminnan kannalta. Epäluottamus ajaa alaiset käyttämään aikaa ja henkistä kapasiteettiaan erilaiseen välttelyyn ja asioiden kiertelyyn tai peittelyyn sen sijaan, että he käyttäisivät kaikki resurssinsa tehtävän toteuttamisen kannalta oleellisiin asioihin.

Alaisen heikentynyt itsetunto

Nuorten upseerien käsitysten mukaan epäluottamus komentajaan vaikuttaa alaisen itsetuntoon negatiivisesti. Heikentyneen itsetunnon vaikutukset alaisen toimintakykyyn ovat niin ikään negatiiviset. Heikentynyt itsetunto näyttäytyy epäilyksenä omaan osaamiseen.

"...komentaja sai heikkohermoisimmat alaiset epäilemään itseään." K3: V6

”...en voi mihinkään luottaa mitä muut tekee tai mun pitää tehdä.” K4: V8

Vastausten perusteella epäluottamus saa alaisen epäilemään omaa osaamistaan ja jopa muiden osaamista.

4.2.3 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio korostuu luotettavasta komentajasta kertovissa tarinoissa. Se ilmenee itsensä ylittämisenä.

Itsensä ylittäminen

Itsensä ylittäminen näyttäytyy parhaansa tekemisenä ja alaisen haluna olla luottamuksen arvoinen.

”Luottamus komentajaani ajaa minua pyrkimään parempiin suorituksiin ja ylittämään itseni, vaikka se kuluttaisikin minua kovastikkin.” K1: V2

”Kaikki pystyy antamaan 100% ja meidän on kaikkien helppo puhaltaa yhteen hiileen, ...” K2: V2

Luotettavan komentajan hyväksi ollaan valmiita näkemään vaivaa kuormittavuudesta huolimatta. Luottamuksen nähdään myös mahdollistavan täysimääräinen työskentely yhteisvoimin saman päämäärän saavuttamiseksi.

”Kun komentaja on luotettu henkilö, se aiheuttaa myös minulle sen, että minun tulee olla hänen luottamuksen arvoinen, ...--. Hänelle ei halua aiheuttaa pettymystä, ...” K2: V4

Luottamuksen vaikutusten käsitetään olevan kaksisuuntaisia. Komentajan ollessa luotettava myös alainen haluaa olla luotettava. Tällöin alainen pyrkii toimimaan tavoilla, joilla ei aina-kaan petä komentajan luottamusta.

4.2.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen korostuu muutamissa vastauksissa joukkoon kuulumisen kautta.

Joukkoon kuuluminen

Joukkoon kuuluminen näyttäytyy ryhmäkiinteyden muodostumisena ja luottamuksen heijastumisena alaisen alaiseen.

”Luottamus...tukee mahdollista ryhmäkiinteyden muodostumista joukkoon, ...” K2: 4

Luottamuksen nähdään tukevan ryhmäkiinteyden muodostumista, mitä osaltaan selittää mm. aiemmin mainittu itsensä ylittäminen. Alaisten yrittäessä parhaansa ja tehdessä yhteistyötä saman päämäärän saavuttamiseksi opitaan tuntemaan toinen toisensa ja toimimaan yhdessä.

”..., onnistuu todennäköisesti koko TSTOS:n toiminta, koska tämä komentajan ja esikunnan välinen luottamussuhde tulee heijastumaan myös alaisiin.” K2: V8

Luottamuksen, samoin kuin epäluottamuksen, nähdään välittyvän alaisen alaiselle. Luottamuksen välittyminen komentajasta ja esikunnasta alaspäin nähdään positiivisessa valossa. Sen vaikutuksena syntyy esimerkin perusteella usko koko taisteluosaston toiminnan onnistumiseen.

4.2.5 Tehokkuus

Vastausten perusteella luottamus vaikuttaa myös tehokkuuteen. Vastauksissa esiintynyt tehokkuus koostuu toimeen tarttumisesta ja yhteistyöstä.

Toimeen tarttuminen

Nuoret upseerit kokevat luottamuksen helpottavan olennaiseen keskittymistä ja epäselvien tilanteiden selvittämistä. Lisäksi he ovat valmiita toteuttamaan komentajan käskyt kyseenalaistamatta niitä.

”Voin keskittyä toteuttamaan oman joukkoni tehtävää, ...” K1: V7

”Näin voisin keskittyä tekemään pitkän ajan suunnittelua minulle käskettyjen tehtävien osalta, ...” K2: 10

Luottamuksen nähdään helpottavan alaisen keskittymistä tehtävän toteuttamisen kannalta olennaisiin asioihin.

”Tiedän, että komentaja on helposti lähestyttävä ja tästä syystä en myöskään välttele epäselvissä tilanteissa yhteydenottoa.” K1: V7

Luottamus helpottaa myös epäselvien ja vaikeiden tilanteiden selvittämistä. Komentajalle uskalletaan kertoa rehellisesti tehtävän toteutukseen liittyvät asiat. Tämä mahdollistaa komentajan totuudenmukaisen ymmärryksen vallitsevasta tilanteesta ja sen perusteella oikeanlaisen ja järkevän johtamisen.

”Luotettava komentaja ei herätä ajatuksia kyseenalaistaa saatua käskyä.” K2: V3

Luottamus vaikuttaa myös tehtävien tehokkaaseen ja tarvittaessa välittömään toteuttamiseen. Alaisella ei ole tarvetta kyseenalaistaa tai epäillä komentajan käskemien tehtävien järkevyyttä ja toteutettavuutta. Epäroimätön tehtävän toteuttaminen säästää aikaa ja mahdollistaa resursien tehokkaan käytön energiaa muuhun tuhlaamatta.

Yhteistyö

Myös luottamuksen vaikutus yhteistyön parantumiseen nousee esille vastauksista. Se korostuu esimiehen ja alaisen toisiaan täydentävän toiminnan kautta.

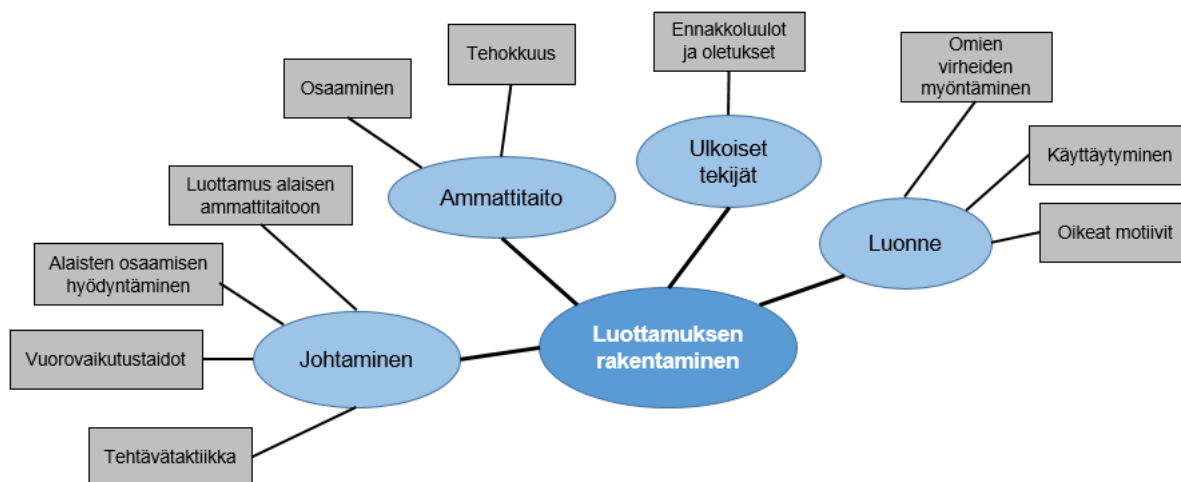
”Komentaja myös tuntee minut ja vertaiseni henkilökohtaisesti ja ymmärrämme toistemme ajatukset. Tämä myös mahdollistaa sen, että onnistumme isommassa kuvassa ja toimintamme täydentää toisiamme.” K2: V7

Luottamus on esimerkissä rakentunut henkilökohtaisen tuntemisen kautta. Vastajan käsitysten mukaan luottamus vaikuttaa isomman kokonaisuuden toteutumiseen sekä komentajan ja hänen oman toimintansa jouhevuuteen. Toisiaan täydentävä toiminta voidaan käsittää saumattomana työskentelynä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

4.3 Yhteenveto

Tutkimuksen empiirisellä osalla on pyritty vastaamaan kolmanteen alatutkimuskysymykseen: Millaisia käsityksiä nuorilla upseereilla on taisteluosaston komentajasta luottamuksen rakentajana ja miten vastaajat käsittävät luottamuksen vaikuttavan omaan toimintaansa? Vastaukset kerättiin eläytymismenetelmän avulla, joka analysoitiin fenomenografisesti.

Luottamuksen rakentaminen



Kuva 6. Luottamuksen rakentaminen -kuvauskategoriajärjestelmä

Nuorten upseerien käsitysten perusteella taisteluosaston komentaja voi rakentaa luottamuksen alaisiinsa johtamisen, omana ammattitaitonsa ja luonteensa avulla. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten aiempi kokemus komentajasta tai kuulopuheet, vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti riippuen kokemusten ja oletusten laadusta.

Johtaminen nousee esiin kaikista kehyskertomuksista. Luotettavasta komentajasta kertoneet tarinat korostivat tehtävätaktiikkaa ja sen piirteitä, kuten toiminnanvapautta, tehtävään liittyvän tuen saamista sekä onnistumisen edellytysten mahdollistamista. Vastaavasti epäluotettavasta komentajasta kirjoitetuista tarinoista ilmenee, että alaisen toiminnanvapauden rajoittaminen lisää epäluottamusta. Vastauksissa korostuu komentajan yksityiskohtainen ohjeistaminen ja kontrolli. Nuoret upseerit pitävät siis toiminnanvapautta keskeisenä luottamusta lisäävänä tekijänä.

Luotettavasta komentajasta kertoneissa tarinoissa esiintyvät komentajan vuorovaikutustaidot. Vastausten perusteella luottamusta lisäävät alaisen huomioiminen niin kuuntelemalla kuin

mielipiteitä kysymällä. Nuoret upseerit arvostavat avointa keskustelua, jossa asioista voidaan olla eri mieltä asemaan ja arvomerkkeihin katsomatta.

Nuoret upseerit käsittävät myös viestinnän rakentavan tai heikentävän luottamusta riippuen sen laadusta. Luottamusta rakentava viestintä on tarinoiden perusteella rehellistä, suoraa ja selkeää, kun taas epäluottamusta lisäävä viestintä on luonteeltaan epäselvää ja saa alaisessa aikaan tunteen siitä, että komentaja ei kerro kaikkea. Komentajan toiminnan ennakoimattomuus koetaan epäluottamusta lisäävänä tekijänä.

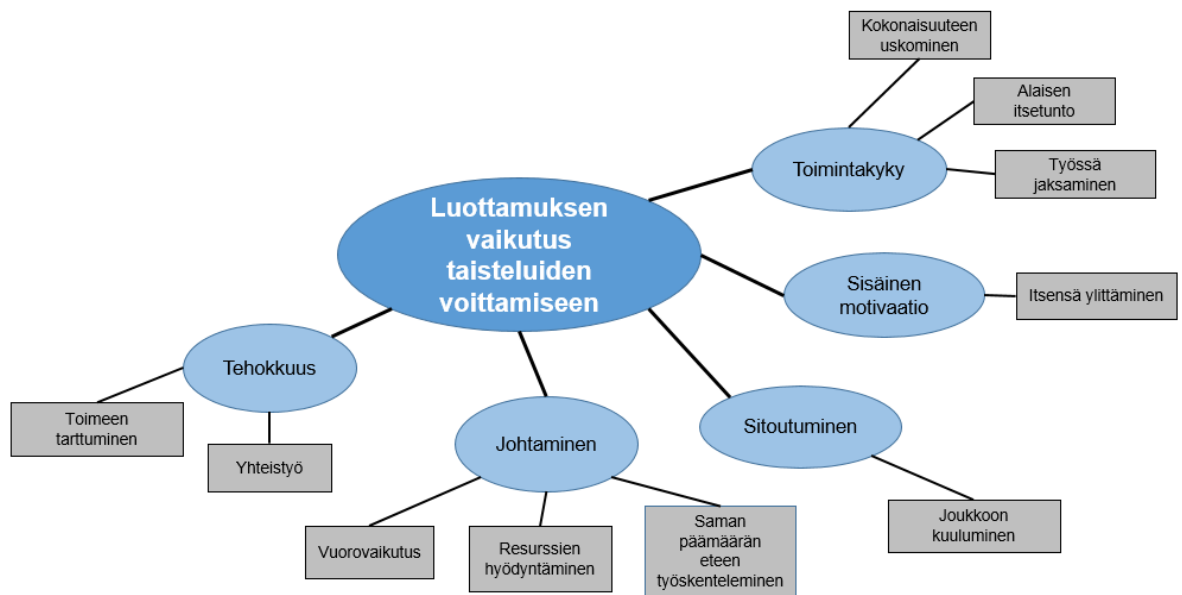
Nuoret upseerit kokevat komentajan ammattitaidon merkittävänä luottamusta rakentavana tekijänä. Komentajan heikko ammattitaito taas näyttäytyy merkittävänä epäluottamusta lisäävänä tekijänä. Vastausten perusteella alaiset odottavat komentajan osaavan taisteluosastoon kuuluvien joukkojen käyttöperiaatteet, niiden suorituskyvyn sekä taktisten periaatteiden soveltamisen. Lisäksi alaiset odottavat komentajalta ymmärrystä vihollisen joukkojen suorituskyvyistä ja taktiikasta.

Ammattitaitoon liittyen alaiset arvostavat myös johdonmukaista ja perusteltua toimintaa. Vastausten perusteella myös päätöksentekokyky ja esimerkkinä toimiminen ovat tärkeitä ominaisuuksia luottamusta rakentavalle komentajalle. Vastaajien käsitysten mukaan epäluottamusta lisäävät epäselvä toiminta, epäselvät ja toteuttamiskelvottomat käskyt, huono taktinen osaaminen, epäolennaisiin asioihin keskittyminen sekä tehottomuus, joka näyttäytyy passiivisuutena.

Epäluotettavasta komentajasta kertovista tarinoista ilmenee komentajan luonteen vaikutus luottamuksen rakentamiseen. Vastuunpakoilun tai omien virheiden myöntämättä jättäminen, huono käyttäytyminen ja henkilökohtaisten motiivien takia johtaminen lisäävät vastausten perusteella epäluottamusta. Käyttäytymisen osalta vastauksissa esiintyy komentajan kärsivällisyyteen liittyvät piirteet sekä mielipiteiden ja toiminnan ailahtelevaisuus. Henkilökohtaisten motiivien, toisin sanoen oman edun tavoittelun, paljastuminen alaisille vaikuttaa omalta osaltaan epäluottamuksen syntyyn.

Kuulopuheet tai aiemmat kokemukset komentajasta luovat muutamissa vastauksissa joitakin oletuksia alaisissa. Vastausten perusteella voidaan aiempien kokemusten ja kuulopuheiden vaikuttavan käsitykseemme komentajan luotettavuudesta tai epäluotettavuudesta.

Luottamuksen vaikutus taisteluiden voittamiseen



Kuva 7. Luottamuksen vaikutus taisteluiden voittamiseen -kuvauskategoriajärjestelmä

Nuorten upseerien vastausten perusteella luottamuksen käsitetään vaikuttavan johtamiseen, toimintakykyyn, sitoutumiseen, tehokkuuteen ja alaisen sisäiseen motivaatioon.

Luottamuksen käsitetään mahdollistavan tehtävätaktiikan mukaisen johtamisen. Epäluottamuksen taas käsitetään heikentävän käytössä olevien resurssien hyödyntämistä, heikentävän vuorovaikutusta ja lisäävän komentajan selän takana toimimista.

Luottamuksen koetaan vaikuttavan alaisen toimintakyvyn eri osa-alueisiin. Luottamuksen nähdään lisäävän uskoa omiin kykyihin ja ammattitaitoon, mikä vaikuttaa positiivisesti itsetuntoon. Epäluottamuksen taas koetaan vaikuttavan tehtävässä onnistumisen kyseenalaistamiseen ja ylipäätään saatujen tehtävien järkevyyteen. Samoin epäluottamus koettelee uskoa muiden ympärillä olevien tekijöiden luotettavuuteen. Näin koko taisteluosastoon uskominen horjuu, ja sen toiminta osana isompaa kokonaisuutta muuttuu epävarmaksi ja epäilyttäväksi.

Henkinen toimintakyky on koetuksella uskon ja toivon menettämisen sekä töiden kuormittavuuden myötä. Epäluotettavan komentajan vaikutuksesta moni nuori upseeri käyttää aikaa asioiden varmisteluun tai etsii esikunnan muista henkilöistä luotettavaa henkilöä komentajan tilalle. Epäoleellisiin asioihin keskittyminen lisääntyy ja töiden kuormittavuus kasvaa.

Vastausten perusteella luottamuksen käsitetään vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti. Sitoutuminen näyttäytyy vastauksissa joukkoon kuulumisen tunteena ja kokemuksena.

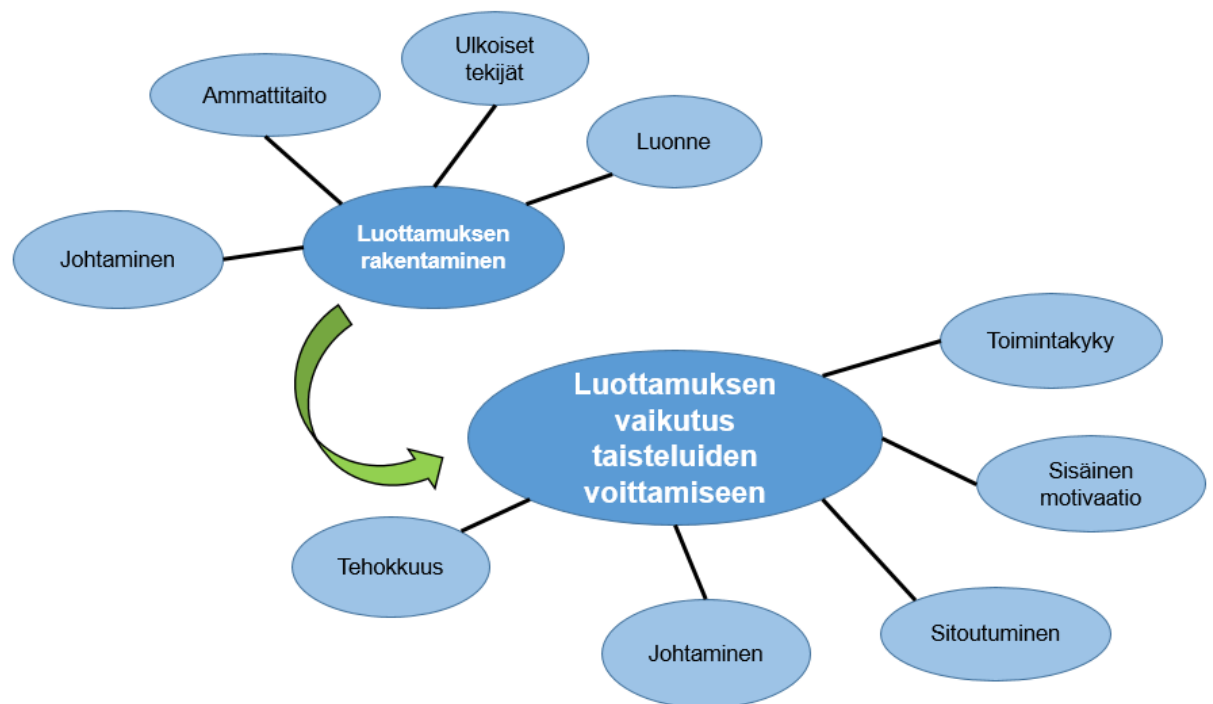
Luotettavan komentajan koetaan vaikuttavan myös toiminnan tehokkuuteen. Luottamuksen käsitetään mahdollistavan oman tehtävän kannalta olennaiseen keskittymisen sekä helpottavan esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä.

Ainoastaan luotettavasta komentajasta kertovissa tarinoissa ilmenee sisäisen motivaation merkityksiä. Nuoret upseerit haluavat olla luotettavan komentajan luottamuksen arvoisia. Komentajalle ei haluta tuottaa pettymystä, vaan päinvastoin hänen eteensä ollaan valmiita työskentelemään kovemmin kuin muodollisesti olisi tarvetta.

5. POHDINTA

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tutkimusongelmaan, miten taisteluosaston komentaja voi luottamuksen avulla vaikuttaa alaistensa toimintaan edistääkseen taisteluiden voittamista. Tutkimusongelmaan vastataan empiirisen aineiston tulosten valossa, joita tuetaan teorian avulla. Sen lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä hyödynnettävyyttä. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Johtopäätökset



Kuva 8. Kuvauskategoriajärjestelmien liittymäpinta: taisteluosaston komentajan rakentaman luottamuksen vaikutus alaiseen ja sitä kautta taisteluiden voittamiseen

Empiirisen aineiston perusteella kootun kuvauskategoriajärjestelmän mukaan nuoret upseerit käsittävät luottamuksen vaikuttavan taisteluiden voittamiseen. Komentaja voi rakentaa luottamuksen alaisiinsa johtamisen, ammattitaidon ja luonteen avulla. Ulkoisiin tekijöihin komentaja ei voi enää nykyhetkessä vaikuttaa, koska ne perustuvat aiempiin kokemuksiin komentajasta. Komentajan rakentama luottamus vaikuttaa alaistensa toiminnan tehokkuuteen, johtamisen jouhevuuteen, alaisten sitoutumiseen, alaisten sisäiseen motivaatioon ja alaisten toimintakykyyn.

Teorian ja empirisen aineiston peilaaminen toisiinsa osoittaa luottamuksen ja sen vaikutusten monimuotoisuuden sekä tulkinnallisuuden. Kehyskertomusten muuttujana käytetty tuttu tai tuntematon komentaja ei varsinaisesti tuo suurta lisäarvoa tarinoiden sisältöjen eroavaisuuksiin. Tai ainakin muuttujan vaikutusta on vaikea todentaa.

Teorian näkökulmasta tuntemattoman komentajan muuttujien olisi pitänyt vaikuttaa vastausten laatuun etuun tai haittaan liittyvänä luottamuksena. Näin ei kuitenkaan ole. Epäluotettavasta komentajasta kertovat tarinat kuvaavat haitan välttelyä, mutta eivät komentajaan luottamisen ansiosta vaan epäluottamuksen vuoksi. Suurin osa vastauksista nousseista merkityksistä on luonteeltaan kokemukseen perustuvaa luottamusta tai jopa samaistumiseen perustuvaa, toista kunnioittavaa ja ymmärtävää luottamusta. Tätä havaintoa tukee luottamuksen tarkastelu sosiaalisen pääoman ja organisaation vaikutuksen näkökulmasta.

Sosiaalisen pääoman näkökulmasta systeemisen luottamuksen vaikutus näkyy vastauksissa. Komentajaan saatetaan luottaa tuntematta häntä entuudestaan tai häneen haluttaisiin luottaa. Organisaation vaikutus luottamukseen tukee tätä ajatusta. Komentaja edustaa Puolustusvoimia ja omaa taisteluosastoaan, jolloin tuntemattomasta tulee ikään kuin tuttu vastaajien arvojen ja asenteiden kanssa. Komentajaan luotetaan, koska toimintaympäristö ja koulutustausta ovat yhteneväiset vastaajien kanssa. Vastausten perusteella vaikuttaa siis siltä, että komentajaan luotetaan jo asemansa ja taustansa vuoksi. Tätä luottamusta on vahvistettava sanojen ja tekojen avulla.

Puolustusvoimien vahva organisaatiokulttuuri sekä selkeät toimintatavat näkyvät vastaajien käsityksissä komentajalle asetettujen odotusten lisäksi tavoitteiden, yhteistyön ja toiminnan vapauden arvostuksesta. Yhteinen selkeä tavoite, yhteistyö komentajan ja alaisen välillä sekä alaisen ammattitaidon arvostaminen ja hyödyntäminen koetaan luottamusta rakentavaksi. Teoria organisaation vaikutuksesta luottamukseen tukee nuorten upseerien käsityksiä luottamuksen rakentumisesta.

Luottamus vaatii teorian perusteella jatkuvaa ylläpitoa luottamusta rakentavien tekojen avulla. Tästä syystä taisteluosaston komentajan on tämän tutkimuksen perusteella oltava toimissaan ammattitaitoinen ja johdettava alaisiaan tehtävätaktiikan tavoin. Luonteenpiirteiden muuttaminen on ehkä mahdotonta tai jopa turhaa. Komentajan on kuitenkin huomioitava asiallinen käytös ja pyrittävä toimimaan muita kunnioittavasti. Toimiessaan näin komentaja vaikuttaa myös alaisensa alaisiin sekä muihin yhteistyökumppaneihinsa, sillä luottamus ruokkii luottamusta ja rakentuu vastavuoroisuusefektin tavoin ihmisestä toiseen. Komentajan rakentaessa

luottamuksellisen suhteen yhteen alaiseen on siis todennäköistä, että tämän alaisen tunte-
mat henkilöt alkavat luottaa komentajaan.

Teorian mukaan luottamuksen on havaittu lisäävän avoimuutta ja työhyvinvointia. Empiirisen vaiheen tulokset tukevat tätä väitettä. Luotettavan komentajan vuorovaikutuksen voidaan todeta olevan avointa ja rehellistä. Avoimuudella mahdollistetaan luova ongelmanratkaisukyky, kun taas rehellisyydellä säästetään voimavaroja, kun ei tarvitse epäillä komentajan toimien tarkoituksiperiä. Työhyvinvointi on laaja käsite, johon liittyy mm. työssä jaksaminen. Empiirisen aineiston nostama yksilön sisäinen motivaatio ja toimintakyky ovatkin oleellinen osa työssä jaksamista.

Teoria tukee myös tarinoissa esiintyvää epäluottamusta. Sen vaikutukset ovat lähes päinvas-
taiset kuin luottamuksen. Johdannossa oleva Sun Tzun lainaus on osuva. Myös nuoret upseerit
alkoivat kyseenalaistaa ja soveltaa epäluotettavan komentajan käskyjä keskenään.

Lopuksi voidaan todeta luottamuksen tai sen puutteen vaikuttavan merkittävästi yksilön toi-
mintaan ja sitä kautta taisteluosaston menestymiseen.

*”Vaikka johto ja tilanteen hallitseminen vaikuttavatkin suuresti taistelun voittamiseen, menes-
tyksen suurin yksityinen edellytys on taistelijan mieliala. – – Armeijan todellinen vahvuus on
ja sen täytyy olla paljon suurempi kuin sen osien summa. Tämän lisäyksen saavat aikaan mo-
raali, taisteluhenki, johtajien ja johdettavien keskinäinen luottamus ja monet muut henkiset
ominaisuudet, joita ei voida konkreettisesti määritellä.”* - sotamarsalkka B. L. Montgomery

5.2 Luotettavuustarkastelu ja hyödynnettävyys

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää huomioida tutkijan vaikutus tu-
lostien tulkintaan. On ilmeistä, että tutkijan esitietämys sekä vastaajien kanssa sama kulttuuri-
nen tausta ovat vaikuttaneet merkitysten tulkintaan sekä asioiden esittämiseen (Eskola & Suo-
ranta 2005, 210; Seppälä ym. 2012, 340). Lisäksi luotettavuuteen vaikuttaa tutkitun ilmiön,
luottamuksen, dynaamisuus. Luottamus on kytköksissä laajalti ja siihen vaikuttaa niin moni
asia, että sen aukoton tulkinta on todennäköisesti mahdotonta. Ympäristön muutokset ja aika
vaikuttavat ihmisten kokemuksiin. Näin ollen myös käsitys luottamuksesta elää jatkuvasti.
(Harisalo & Miettinen 2010, 31.) Tutkimuksen toistettavuuden kannalta todennäköistä on, että
vastausten sisällössä tapahtuu muutoksia mitä pitempi aika aineiston keräämisestä kuluu. Sa-
malla on oletettavaa, että tutkijan käsitysten muuttuessa myös vastausten merkitysten ja tulos-

ten tulkinta muuttuu. On myös ilmeistä, että vastausten tulkinnoissa ilmenisi eroavaisuuksia, mikäli joku toinen toteuttaisi analyysin.

Tutkimus on pyritty toteuttamaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tutkija on pyrkinyt käsittelemään aineistoa metodien oikeuttamalla tavalla säilyttäen vastaajien anonymiteetin. Tutkija on myös pyrkinyt esittämään menetelmien käytön sekä tutkimuksen tulokset mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. (JOSPEL 2014, 4–5.) Tutkimuksen aineisto on myös analysoitu useampaan kertaan, millä on pyritty varmistamaan aineiston tulkinnan olevan reli-aabeli. On siis pyritty poistamaan ristiriitaisuudet aineiston ja sen tulkinnan välillä. (Eskola & Suoranta 2005, 213.)

Tutkimuksessa käytettiin aineiston keruumenetelmänä eläytymismenetelmää ja aineisto analysoitiin fenomenografisesti. Menetelmät osoittautuivat tutkimusaiheen luonteeseen soveltuviksi ja niiden avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Vaikka vastaukset sisältävät samoja piirteitä toistensa kanssa, on kuitenkin huomioitava, että kehyskertomuksiin saatujen vastausten määrä jää hyväksi todettua saturaatiota pienemmäksi. Eläytymismenetelmässä tulisi olla noin 15–20 tarinaa kehyskertomusta kohti (Aaltola & Valli 2015, 60). On siis mahdollista, että joitakin seikkoja jää paljastumatta.

Tästä huolimatta eläytymismenetelmän kehyskertomukset oli laadittu vastaajille soveltuvaksi. Suurin osa vastaajista oli ymmärtänyt mistä on kyse. (Eskola ym. 2017, 270.) Vastauksista ainoastaan kuusi on laadultaan heikkoja. Heikoilla vastauksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä vähäistä merkitysten löytymistä heikon eläytymisen takia. Yhtään vastausta ei kuitenkaan hylätty, sillä jokaisesta oli löydettävissä vähintään yksi merkitys. Kaikki löytyneet merkitykset huomioitiin tasavertaisina.

Vastausten sisältö sekä narratiivisuus saivat tutkijassa aikaan todentunteen, joka mahdollisti tarinoiden henkilöihin samaistumisen sekä heidän ymmärtämisensä tarinan olosuhteissa. Vastaajien tarinoissa asioita lähestyttiin ihmiselle tyypillisten universaalien teemojen kautta. Tarinoiden todentuntuisuus ja inhimillisyys tekevät niistä yleistettäviä sekä merkittäviä totuuden kannalta. Olivatpa ne sitten todellisia tai eivät. (Aaltola & Valli 2010, 154–155.)

Jälkikäteen todettuna tutkimusta olisi voinut selkeyttää keräämällä aineiston kahdella kehyskertomuksella. Muuttujina olisi käytetty pelkästään luotettavaa komentajaa ja epäluotettavaa komentajaa. Tällöin hataraksi jääneet tuttuuden ja tuntemattomuuden vaikutukset olisivat

saattaneet nousta jopa paremmin esiin yksittäisistä vastauksista. Todennäköisesti sama luottamuksen rakentumiseen liittyvä ulottuvuus eli ulkoiset tekijät olisivat ilmenneet vastauksissa.

Ensisijaisesti tämä tutkimus soveltuu Maasotakoululla järjestettävän komentajakurssin materiaaliksi. Tätä tutkimusta voidaan myös hyödyntää suoraan esikunta- ja yleisesikuntaupseerien kursseilla johtamiseen liittyvissä opintojaksoissa. Lisäksi havaintoja soveltamalla ja uudelleen tulkitsemalla tällä tutkimuksella voi olla käyttöarvoa kaikissa esimies-alainen-suhteissa.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Luottamuksen tutkimusta on syytä jatkaa, sillä sen positiiviset vaikutukset ovat ilmeiset. Ihmisten eroavaisuudet luottamuksen käsittämisessä aiheuttavat haasteita sen tulkinnalle ja hyödyntämiselle.

Tämän tutkimuksen hyötyjä syventääkseen olisi keskeistä tehdä sama tutkimus käänteisestä näkökulmasta, eli tutkia komentajina toimivien ja toimineiden käsityksiä nuorista upseereista. Vertaamalla tämän tutkimuksen tuloksia komentajien käsityksiin olisi mahdollista selvittää ajan, kokemuksen, koulutusjärjestelmän muutosten ja kulttuurierojen tuomia mahdollisia eroavaisuuksia, joista taas jalostamalla olisi kenties mahdollista kehittää upseeriston koulutusta ja ennen kaikkea vahvistaa luottamusta entisestään.

Äärimmäisen tärkeää olisi myös toteuttaa samankaltaisia luottamuksen tutkimuksia varusmiesten sekä reserviläisten parissa. He kuitenkin muodostavat enemmistön sodan ajan joukoistamme. Keskeistä olisikin ymmärtää kuinka he käsittävät luottamuksen rakentamisen ja sen vaikutukset, jotta voisimme jatkossa kouluttaa ja johtaa entistäkin suorituskykyisempiä sodan ajan joukkoja.

Organisaation vaikutuksiin kohdistuva luottamuksen tutkimus olisi tärkeää Puolustusvoimien, Rajavartiolaitoksen sekä muiden viranomaisten välisen yhteistyön kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkija, vastaajat ja tutkimuksen aihe kuuluvat kaikki Puolustusvoimien organisaatioon.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2018. Kommunikointi rajavartioasemalla -avoimuudella luottamusta, valtaa ja vastuuta -Pro gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu
- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: Bookwell Oy
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. Helsinki: WSOY
- Bass, BM. 2006. Transformational leadership. 2006. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group
- Ben-Shalom, U. & Shamir, E. 2011. Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. Tactical Command College. Israel: Bar-Ilan University
- Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. 2017. Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa. Tampere: Tampere University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Gröhn, T. & Jussila, J. 1993. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus - Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Huhtala, A. 2015. Ryhmäkiinteyden varusmieskoulutuksessa – Perusyksikön kouluttajien näkemyksiä kiinteydestä -Pro gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu

Huttunen, M. 2010. Monimutkainen taktiikka. Julkaisusarja 1, Taktiikan tutkimuksia n:o 2/2010. Helsinki: Edita Prima Oy

Ilmonen, K. 2001. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Kopijyvä Oy

Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän yliopisto: https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/sosiaalinen_paaoma_ja_yhteisollisyys/aiemmat_artikkelit/luottamus_modernissa_maailmassa 7.8.2019

Johtajan käsikirja (JOKÄ). 2012. Ohjesääntö numero 835. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy

Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan -laitos (JOSPEL). 2014. Ohje tutkielmien ja kirjallisten töiden laatimiseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kankainen, T. 2019. Luottamus. Jyväskylän yliopisto: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/luottamus> 7.8.2019

Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus -väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto

Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kotter, J. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy

- Lehtola, P. 2019. LUOTTAMUS – esimies, panosta tähän! -blogiteksti. LMI -Leadership management international. Viitattu 8.4.2020
<https://www.lmi.fi/luottamus-esimies-panosta-tahan/>
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Columbus, Ohio: The Ohio State University
- Liamputtong, P. 2013. Qualitative Research Methods. Melbourne, Australia: Oxford University Press
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Multiprint Oy
- Maaranen, H. 2019. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. Maanpuolustuskorkeakoulu: Luento 22.8. Aineisto tekijän hallussa.
- Martinsen, O. 2015. Luottamus esimies -alaissuhteessa, luottamuksen rikkoutuminen ja palautuminen -Pro gradu: Itä-Suomen yliopisto
- Miettinen, A. 2013. Henkilöstöjohtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuutta – Fenomenografinen tutkimus Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstön työelämän epävarmuuskäsityksistä -Pro gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu
- Montgomery, B. 1973. Sodankäynti kautta aikojen. Porvoo: Werner Söderströmin Osakeyhtiön laakapaino
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Nygård, A. 2015. Rajavartiolaitoksen ja tullin välinen luottamus rajatarkastuksissa -Pro gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu
- Pihkala-Bäckström, E. 2006. 82-ajatusta 2000-luvun johtamisesta. Vantaa: Kirjapaino Keili
- Pääesikunta. 2014. Kenttäohjesääntö - Yleinen. Helsinki: Koulutusosasto

Raatikainen, E. 2011. Luottamus koulussa -väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino

Rissanen, R. 2020. 5.1 Fenomenografia. KvaliMOTV:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html. 24.3.

Ruuskanen, M. 2018. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu: Eläytymismenetelmä -luento 18.10. Aineisto tekijän hallussa.

Ruuskanen, M. 2018. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu: Fenomenografia -luento 23.10. Aineisto tekijän hallussa.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma –käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus

Sadeniemi, M. 1970. Nykysuomen sanakirja. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Porvoo: Werner Söderström Oy

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy

Seppälä, T., Olakivi A. & Pirttilä-Backman, A. 2012. Luottamus ja sosiaalipsykologian selittämisen tasot. Helsinki: tieteelliset artikkelit: Psykologia 47 (05-06)

Sirén, T. 2018. Tieteenfilosofia ja metodologia. Maanpuolustuskorkeakoulu: Luento 26.10. Aineisto tekijän hallussa.

Sirén, T. 2010. "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such", julkaisussa Journal of Military Studies, vol. 1/2010, s. 1–43.

<http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/3552/3361>

Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy

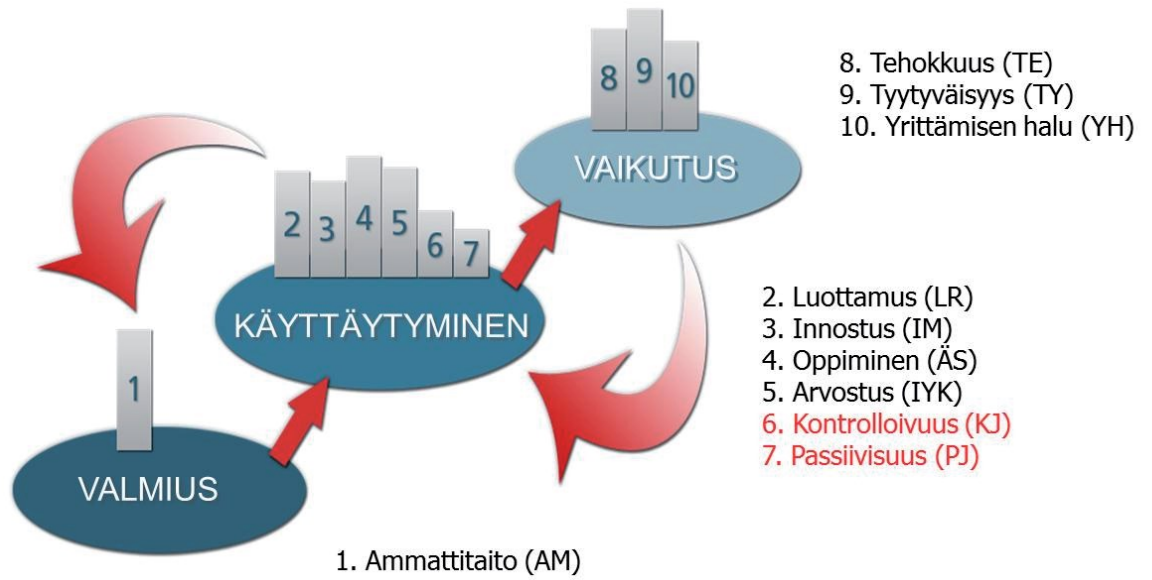
- Streng, M. 2019. Johtamisopit ja taistelunjohtaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu: Luento 13.2.2019. Aineisto tekijän hallussa.
- Sun Tzu. 2016. Sodankäynnin taito. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: West Point Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Työterveyslaitos. 2020. Hyvän johtamisen kriteerit. 8.4.2020
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työturvallisuuskeskus. 2020. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa - digijulkaisu. 8.4.2020
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. 29.1.2020
www.arted.uiah.fi
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109, Liiketaloustiede 44. Vaasa: Universitas Wasaensis
- Virtaharju, J. 2020. Johtajuuskäsitteen sisältö ja kehitys. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 13.1. Aineisto tekijän hallussa.
- Vähäajylkkä, A. 2018. Yleiset tutkimusmenetelmät -opintopaketti. Maanpuolustuskorkeakoulu: luento 25.9. Aineisto tekijän hallussa.
- Wright, J. D. 2015. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Doise W. Valentim J.P. Levels of Analysis in Social Psychology, pp. 899 – 903. Oxford: Elsevier

LIITTEET

Liite 1	Syväjohtamisen malli
Liite 2	Vastaajille lähetetty sähköpostiohjeistus
Liite 3	Kehyskertomukset
Liite 4	Pilottikyselyn kehyskertomukset

Liite 1

Syväjohtamisen malli (JoKä 2012, 35)



Liite 2

Vastaajille lähetetty sähköpostiohjeistus

Tutkin pro gradussani TSTOS:n komentajaa luottamuksen rakentajana ja luottamuksen vaikutusta taisteluiden voittamiseen. Metodeina käytän eläytymismenetelmää ja fenomenografiaa. Tarkoitukseni on selvittää ihmisten käsitysten avulla, miten taisteluosaston komentaja rakentaa tehtävissä onnistumista tukevan luottamuksen alaistensa ja itsensä välille.

Me olemme tulevina vuosina niitä henkilöitä, joiden toiminta on keskeisessä roolissa TSTOS:n menestymisessä. Tästä syystä komentajina toimivien tulee ymmärtää, miten me käsitämme luottamuksen ja sen rakentumisen. Tarvitsen siis apuasi aineiston keräämisessä.

*Vastaaminen ei edellytä erityisosaamista ja vie aikaa noin **5-30 min**. Ajan käyttö riippuu täysin omasta halustasi tai kiihtymyksen tasostasi. Toivottavaa on, että vastaat kehyskertomukseen eläytyen, etkä muistilistan omaisesti.*

*Kehyskertomus on laadittu webropol-sovelluksella ja vastaat anonyymisti. Vastausaikaa on **15.12.** asti. Alla linkki kehyskertomukseen.*

Liite 3

Kehyskertomukset

1. *Toimit omassa sodan ajan tehtävässäsi. Keskustelet kahden kesken ystäväsi kanssa luotettavasta TSTOS:n komentajastanne. Komentaja on sinulle entuudestaan tuttu. Kerrot ystäväillesi miten luottamus vaikuttaa sinuun ja SA-tehtävässäsi onnistumiseen? Kirjoita lyhyt kertomus siitä, mitä kerrot ystäväillesi.*
2. *Toimit omassa sodan ajan tehtävässäsi. Keskustelet kahden kesken ystäväsi kanssa luotettavasta TSTOS:n komentajastanne. Komentaja ei ole sinulle entuudestaan tuttu. Kerrot ystäväillesi miten luottamus vaikuttaa sinuun ja SA-tehtävässäsi onnistumiseen? Kirjoita lyhyt kertomus siitä, mitä kerrot ystäväillesi.*
3. *Toimit omassa sodan ajan tehtävässäsi. Keskustelet kahden kesken ystäväsi kanssa epäluotettavasta TSTOS:n komentajastanne. Komentaja on sinulle entuudestaan tuttu. Kerrot ystäväillesi miten epäluottamus vaikuttaa sinuun ja SA-tehtävässäsi onnistumiseen? Kirjoita lyhyt kertomus siitä, mitä kerrot ystäväillesi.*
4. *Toimit omassa sodan ajan tehtävässäsi. Keskustelet kahden kesken ystäväsi kanssa epäluotettavasta TSTOS:n komentajastanne. Komentaja ei ole sinulle entuudestaan tuttu. Kerrot ystäväillesi miten epäluottamus vaikuttaa sinuun ja SA-tehtävässäsi onnistumiseen? Kirjoita lyhyt kertomus siitä, mitä kerrot ystäväillesi.*

Liite 4

Pilottikyselyn kehyskertomukset

1. *Toimit omassa sodan ajan tehtävässäsi. Keskustelet kahden kesken lähimmän vertaisesi kanssa luottamusta **rakentavasta** TSTOS:n komentajastanne. Miten se vaikuttaa sinuun ja tehtäväsi toteutumiseen? Kirjoita lyhyt kertomus siitä, mitä vastaat vertaisellesi.*

2. *Toimit omassa sodan ajan tehtävässäsi. Keskustelet kahden kesken lähimmän vertaisesi kanssa luottamusta **heikentävästä** TSTOS:n komentajastanne. Miten se vaikuttaa sinuun ja tehtäväsi toteutumiseen? Kirjoita lyhyt kertomus siitä, mitä vastaat vertaisellesi.*